

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

***REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVO –  
FINANCIERO DEL GRUPO EMPRESARIAL “ARTESANÍAS  
AMAZÓNICAS” Y EVALUACIÓN DE SU IMPACTO.***

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**DANIELA KARINA PERALTA NORIEGA  
GABRIELLE ALEXANDRA SILVA ESCOBAR**

**ING. EDMUNDO MALDONADO, MSC.  
DIRECTOR**

**QUITO, MAYO 2011**

**DIRECTOR**

Ing. Edmundo Maldonado, Msc.

**INFORMANTES**

Ing. Vicente Torres

Ing. Rodrigo Saltos

## ***DEDICATORIA***

Con el amor más grande del mundo a Santiago, Yolanda, Kellie, Cristian mi motivación y apoyo.

*Daniela*

Dedico este trabajo a mis padres por su apoyo y amor incondicional y por la formación personal y académica que me han brindado; y, a mis hermanos que han sido mi motivación y fuerza para alcanzar esta meta.

*Gabrielle*

## ***AGRADECIMIENTO***

Gracias Dios, tu comprensión y guía. Y a ti PUCE, a los que en ella dan su mente y corazón para cumplir su misión.

*Daniela*

Mi primer agradecimiento es para Dios, por darme la oportunidad de formarme en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y permitirme culminar, ésta, la primera etapa de mi vida profesional.

A mis padres, quienes con amor y paciencia han sabido formarme en el bien, para ellos mi infinito amor y eterno agradecimiento.

*Gabrielle*

## ÍNDICE

<b>1. ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ENTORNO DE LA EMPRESA</b>	<b>1</b>
1.1.1. A Nivel Mundial y Nacional	2
1.1.2. Aspectos Específicos Relativos al Negocio	11
<b>1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	<b>15</b>
1.2.1. Tipo de Negocio	15
1.2.2. Estructura Organizacional Actual	16
1.2.3. Situación Legal Actual	17
1.2.4. Situación Financiera Actual	18
1.2.5. Percepción del Cliente Sobre el Negocio	24
1.2.6. Análisis de la Provisión de Artículos del Negocio	40
<b>2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL</b>	<b>42</b>
<b>2.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO</b>	<b>42</b>
<b>2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL:</b>	<b>43</b>
2.1.1.1. Análisis de la Cadena de Valor	44
2.1.1.2. Análisis de Recursos y Capacidades	49
<b>2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>60</b>
2.1.2.1. Análisis del Entorno Particular	61
2.1.2.2. Análisis del Entorno General	65
<b>2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA</b>	<b>69</b>
<b>2.2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO</b>	<b>70</b>
2.2.1.1. Acciones Estratégicas de Consolidación	70
2.2.1.2. Acciones Estratégicas de Cambio	73
<b>2.2.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO</b>	<b>75</b>
2.2.2.1. Identificación de Amenazas y Oportunidades y Resumen de Acciones Estratégicas	76
<b>3. PROPUESTA ESTRATEGICA</b>	<b>79</b>
<b>3.1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BÁSICO</b>	<b>79</b>
<b>3.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>80</b>
3.1.1.1. Misión	80
3.1.1.2. Visión	81
3.1.1.3. Valores Corporativos	81
3.1.1.4. Objetivos Corporativos	82

3.1.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR	83
3.1.2.1. Estructura Organizacional en Base a la Cadena de Valor	84
3.1.2.2. Identificación de las Áreas y de los Procesos como Estrategia de Reestructuración Administrativo Financiero de Artesanías Amazónicas	88
4. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS Y PROCESOS DE LA ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN DE ARTESANÍAS AMAZÓNICAS	100
4.1. MERCADEO Y RELACIONES PÚBLICAS	100
4.2. CONTABILIDAD Y FINANZAS	101
4.3. RECURSOS HUMANOS	107
4.4. PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR BÁSICA	109
4.4.1. ABASTECIMIENTO	109
4.4.2. GESTIÓN DE INVENTARIOS	110
4.4.3. COMERCIALIZACIÓN	111
5. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	112
5.1. DETERMINACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES	112
5.2. ESTABLECIMIENTO DEL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA	132
5.3. PROYECCIONES Y EVALUACIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA DEL IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO.	134
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
6.1. CONCLUSIONES	136
6.2. RECOMENDACIONES	138
7. ANEXOS	142
8. BIBLIOGRAFÍA	155

## ***RESUMEN EJECUTIVO***

En un determinado momento, todas las empresas a lo largo de su existencia en el mercado, enfrentan dificultades para la consecución de sus objetivos y metas empresariales. Es por ello, que muchos de esos entes optan por implementar una reestructuración para salir de la crisis, mantenerse en el mercado y continuar siendo altamente competitivas.

La presente Reestructuración, se concibe como una propuesta estratégica, que permitirá el fortalecimiento y consolidación global de Artesanías Amazónicas, a través de una estructura dinámica y flexible, que posibilite el disponer de una administración eficiente, oportuna y de calidad, y que cada uno de sus pasos esté orientado hacia la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

Para cumplir con dichos propósitos, esta investigación está compuesta por seis capítulos que se resumen:

El primer capítulo inicia con una clara descripción sobre el entorno actual de Artesanías Amazónicas a nivel mundial y nacional y se detallan aspectos relativos al giro de negocio en el cual se desenvuelve. En la segunda parte del capítulo, se continúa con una amplia explicación de la situación actual de la empresa, el tipo de negocio, su estructura organizacional, su situación

legal y financiera actual, y culmina con una descripción y análisis de la provisión de artículos para el negocio, así como también, comprende un análisis y evaluación de la gestión de clientes que realiza la empresa; con la finalidad de brindar una descripción más detallada, se realizó un estudio para medir y evaluar el grado de satisfacción de los mismos, utilizando la encuesta como modelo de investigación, las cuales fueron corridas en las tres ciudades donde se encuentran ubicados los locales comerciales de Artesanías Amazónicas.

El segundo capítulo está compuesto por dos partes fundamentales. En la primera parte, se presenta el diagnóstico estratégico de Artesanías Amazónicas, en el cual se expone un análisis amplio basado en la cadena valor, que inicia con la descripción de su actual cadena de valor corporativa, con los respectivos procesos que generan valor para la misma, así como los procesos de apoyo, complementado con un análisis de los recursos y las capacidades que posee la empresa para su actual operación. Seguidamente, se realiza un extenso análisis del entorno externo, el mismo que se lo constituye, para brindar una mejor comprensión, en dos ámbitos de análisis: el entorno particular y el entorno general. En la segunda parte de este capítulo se realiza el diagnóstico estratégico F.O.D.A., dentro del cual, se realiza una evaluación del medio interno, elaborando un detalle de las acciones estratégicas de consolidación y de cambio; apoyado con el desarrollo de la evaluación del medio externo de Artesanías Amazónicas, en el que se identifican las oportunidades y amenazas del negocio, habilitando de esta manera el desarrollo del análisis estratégico objeto del presente capítulo, el cual permitirá la consecución del próximo tópico.

En el capítulo tres se presenta la propuesta estratégica de esta investigación, que se fundamenta en el diseño del plan estratégico básico de Artesanías Amazónicas, el mismo que comprende la

definición de su direccionamiento estratégico y el planteamiento de la propuesta estratégica dentro del marco de la cadena de valor. El presente capítulo culmina con la identificación de las áreas y de los procesos como estrategia de reestructuración administrativo – financiera.

En el capítulo cuarto de la presente investigación, se exponen los lineamientos para el desarrollo del mejoramiento de Artesanías Amazónicas en base a la estructura de la Cadena de Valor. Se realiza una amplia descripción de las actividades que deberán llevarse a cabo en los procesos primarios y de apoyo del negocio, proporcionando una clara visión de lo que constituirá la implementación de la propuesta de reestructuración Administrativo – Financiera de la entidad, objeto de este escrito.

El capítulo número cinco, está compuesto por la evaluación del impacto financiero de la propuesta de mejoramiento. Se presentan los flujos de caja incrementales para cinco años de proyección, la determinación del costo de capital de la empresa; y, por último se presentan las proyecciones y evaluación económico – financiera del impacto del plan de mejoramiento propuesto, dentro de tres escenarios distintos de proyección: el escenario actual o normal, un optimista y un pesimista, mediante los cuales, la administración de Artesanías Amazónicas podrá medir el costo de oportunidad de implementar o no la presente reestructuración.

Para finalizar, en el capítulo seis, se exponen las conclusiones del presente proyecto, en las cuales están considerados los puntos más relevantes de esta investigación; así como también, se detallan las respectivas recomendaciones que llevadas a efecto, permitirán obrar con éxito la reestructuración administrativo – financiera propuesta en este documento.

## **1. ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Para la presentación del entorno y situación actual de Artesanías Amazónicas, en este capítulo se realizará una exposición concreta del medio en el cual se desenvuelve a nivel mundial y nacional, así como también de aquellos aspectos específicos que intervienen en el desarrollo de la empresa.

Para comprender su situación actual, se explicará el tipo de negocio, su actual estructura organizacional, su situación legal y financiera, además de aspectos organizacionales como proveedores y clientes.

### **1.1. ENTORNO DE LA EMPRESA**

Para ubicar al lector de este documento en el entorno en el que la empresa Artesanías Amazónicas se desenvuelve, se han desarrollado los diferentes elementos de este numeral. Solo de esta manera se logrará una cabal comprensión de la situación actual de la organización.

### **1.1.1. A Nivel Mundial y Nacional**

Siendo el turismo una de las actividades de mayor importancia en el país, a continuación se expondrán algunos aspectos clave en el desarrollo turístico a nivel nacional e internacional. La empresa Artesanías Amazónicas depende en grado superlativo de la actividad turística en el Ecuador.

#### **Historia del turismo y desarrollo del comercio**

Se puede decir que el turismo como actividad y modo de vida nace como consecuencia de la Revolución Industrial, por los movimientos migratorios de negocios, por conquista; y, por el ocio, entre otros. Cuenta con antecedentes históricos claros. Por ejemplo se conoce que en la Edad Antigua (en la Grecia Clásica) los desplazamientos más destacados eran a la ciudad de Olimpia, para la realización de los Juegos Olímpicos. La mezcla de religión y deporte brindaba una de las primeras muestras de turismo en el mundo. Durante el Imperio Romano, se acostumbraba realizar viajes de placer para la visita de aguas termales en Caracalla; movimientos de placer que se deben a factores decisivos como la Paz Romana, el desarrollo de vías de comunicación y la prosperidad económica.

La Edad Media muestra la primera reseña de retroceso en el desarrollo del turismo por la existencia de conflictos y por las recesiones económicas

consiguientes. Pero estos eventos, de cierta manera, se vieron opacados por la realización de peregrinaciones religiosas como los del cristianismo, y del islam; a sitios tales como la Meca, la Tierra Santa, el camino de Santiago. Estas actividades produjeron en su tiempo movilizaciones masivas de gente, que incluso hoy en día, generan un plus de riqueza, por el número de visitantes que acuden a dichos lugares.

La Edad Moderna se caracteriza por ser una época de grandes expediciones de los británicos, españoles y portugueses, quienes despiertan a su conocimiento para desafiar un mundo mítico, y, como consecuencia de ello, el viaje al fin del mundo o al centro de la tierra fueron muestras claras de turismo. Además, se añade el dato de que a finales del siglo XVI se adquirió la costumbre de enviar a los jóvenes aristócratas ingleses que culminaban sus estudios a un Grand Tour hacia algunos países de Europa, con una duración de tres a cinco años, como complemento a su formación y experticia. De ahí proceden las palabras turismo y turista.

La edad contemporánea, como cómplice para la industria del turismo, hizo que se consolide como una de las primeras en el mundo ya para finales del siglo XX. Los últimos años del siglo XIX y principios del siglo consiguiente, fueron testigos de cambios drásticos en la morfología de una sociedad conservadora, alterada por nuevos estilos de vida, industria y tecnología. La gran expansión económica, seguida por una revolución industrial y científica, consolidó a la

burguesía quien volvió a la tenencia de recursos económicos y de tiempo libre; promovieron el desarrollo del turismo, notamos algunos de los avances importantes:

- Inventos como la máquina a vapor, para el desarrollo del transporte, el control marítimo por parte de los ingleses para travesías interoceánicas aportando a la creación de las primeras compañías navieras.
- La creación de la primera Agencia de Viajes, por Tomas Cook, quien organizó el primer paquete turístico, el cual, fue un rotundo fracaso en su época, pero se percató de las enormes posibilidades económicas que generaría esta actividad y formó la primera agencia de viajes denominada tomas Cook & Son. Para 1867 Cook inventó el bono o voucher, documento que cumplía la función de la utilización de ciertos servicios y hoteles contratados y prepagados por medio de una agencia de viajes.
- Henry Wells y William Fargo crearon la agencia de viajes denominada American Express la cual en sus inicios se dedicaba al transporte de mercancía, para luego convertirse en una de las más importantes agencias de viaje en el mundo. Introdujeron en su financiamiento y cancelación de servicios los cheques denominados Travel Checks, dinero personalizado convertible en cash, en cualquier parte del mundo.
- La primera guerra mundial, dio lugar a un declive del turismo. Para ese entonces, se decía que había aproximadamente 150000 turistas americanos en Europa. Tras finalizar la guerra, comenzó la fabricación masiva de automotores, y se presentó un tiempo de playas y ríos, desarrollándose el

turismo de costa. Desde la crisis de 1929, cruzando por la segunda guerra mundial, las circunstancias que se dieron repercutieron negativamente sobre el turismo, el cual se paralizó casi totalmente. Todo esto se extendió hasta 1949.

- Se observó un crecimiento extraordinario e inimaginable del turismo, superior a los observados anteriormente, durante los años 1950 hasta 1973. A esto se denominó el boom turístico, el mismo que se presentó como consecuencia del nuevo orden internacional, la estabilidad social y el desarrollo de la cultura del ocio en el mundo. Es entonces cuando se observan los primeros intentos de legislación de esta actividad económica.
- La recuperación económica de Alemania y Japón hace surgir una clase media estable que se empieza a interesar en los viajes. El desarrollo de fábricas con procesos productivos en cadena y masificados, la construcción de obras viales públicas, la expansión y crecimiento de metrópolis y el estrés y trabajo de la ciudad, obligan a los habitantes a buscar un refugio en el ocio y en el turismo. A esto se debe añadir de la legislación laboral y la implantación de beneficios sociales que impulsan una vez más el desarrollo de esta actividad económica.
- En los años setenta se produce otra recesión en el sector turístico, debido a la crisis energética y la inflación consiguiente, que induce a abaratar los costos y precios para lograr una masificación de la demanda.
- En los años ochenta el nivel de vida se vuelve a elevar, facilitado por la mejora en el transporte terrestre y en el transporte aéreo; considerando de

manera especial el increíble desarrollo de los aviones y sus compañías. Con esto se desarrolla la internacionalización de cadenas hoteleras y de operadoras de turismo. Se aplican técnicas de marketing para dar a conocer lugares y destinos turísticos. La multimedia y las telecomunicaciones crean competencia entre ellas mejorando el diseño de productos, la prestación de servicios y la comercialización del turismo de una manera más fluida.

- A partir de la década del noventa se observó un crecimiento más moderado del turismo, el impulso de la internacionalización de sistemas de producción, comercialización y de servicios, es decir, la globalización inminente hace que se diversifique la oferta y la demanda y se comience a controlar la capacidad instalada, es momento en el que la calidad del servicio prestado tiene vital importancia, ya no es cantidad en tiempo y número de destinos por visitar, si no calidad de una experiencia turística que el valor monetario que represente ese gasto ya no es más el punto principal para la toma de decisiones en el momento de emprender un viaje alrededor del mundo.

El turismo es una parte fundamental para el desarrollo de políticas públicas. La planificación, comercialización y promoción de esta actividad se convierte en la mayoría de los países en el eje de desarrollo económico principal. También las políticas supranacionales hicieron de las fronteras una línea imaginaria, con tratados de comercio que como factor beneficiario para el turismo, y el libre tráfico de personas entre países intervinientes, promueven esta actividad. Crisis

financieras, sociológicas y ambientales repercuten en el desarrollo del turismo, pero también por el continuo cambio y el ritmo de vida que es clásico de nuestra sociedad, hacen que esta actividad económica sea la que menos retroceso genere en esas temporalidades críticas y, más aún, sobrepase las expectativas de crecimiento generadas en las proyecciones.

Nuevos destinos y técnicas de promoción hacen de lugares como el Ecuador, que por falta de políticas públicas que incentiven la entrada de turismo extranjero y la cultura establecida de preferencia a lo no nacional, no cuenten con oportunidades inigualables en comparación a otros destinos turísticos, para el desarrollo de esta rama.

### **Artesanías en el Mundo y en el Ecuador**

*“Entre el tiempo sin tiempo del museo y el tiempo acelerado de la técnica, la artesanía es el latido del tiempo humano “. Octavio Paz<sup>1</sup>*

La etimología de la palabra artesanía, deriva de las palabras latinas *artis* – *manus*, que significan arte con las manos. Este vocablo tiene relación con la economía artesanal, como una actividad que tiene su origen en los productos manuales, que van desde formas grotescas, hasta llegar a una perfección artística. La artesanía es una mezcla tecnológica que representa una herencia

---

<sup>1</sup> "CULTURA, TURISMO Y ARTESANIA" Por Sulamita Puig  
<http://www.yorku.ca/hdrnet/images/uploaded/Cultura,%20Turismo%20Ficha%2017.pdf>

cultural. Debido a que la producción de artesanías es manual, el producto final tiene toque personal y por ende es más artístico que aquellos que se originan en una fabricación industrial.

La elaboración de artesanías surge de la intención de las personas por satisfacer distintas necesidades, en la mayoría de los casos, de autoconsumo. Esto cambia con la Revolución Industrial, debido a la aparición de fábricas, gracias a la mecanización de talleres; con lo cual, se inicia el proceso de la división de tareas. En el mencionado periodo existieron dos movimientos artísticos: “Romanticismo” y “Renacimiento”; los cuales, cambiaron el concepto de artesanía, desde la libertad del primer artista hasta el encorsetamiento de los encargos del segundo artista.

A través del tiempo, las artesanías han estado en constante evolución. Han tenido que adaptarse a los múltiples cambios tecnológicos propios de cada época. A mediados del siglo XX se presentaba cierta resistencia a la mecanización. A partir de los años sesenta los artesanos comienzan a obtener un reconocimiento social y sus obras son coleccionadas y exhibidas en exposiciones, así como, en museos.

En el siglo XXI se considera a la actividad artesanal como una actividad de tipo residual, con gran desprestigio, con falta de cohesión como sector, con falta de

formación empresarial de los artesanos y con pocas posibilidades de acceder a fuentes de financiamiento apropiadas.

### **Formas de Artesanías:**

Existen diferentes tipos de expresiones artesanales:

- Artesanía tradicional y popular: que consiste en la repetición de productos, técnicas y materiales del pasado.
- Artesanía convencional o seriada: que consiste en la producción en series pequeñas, introduciendo un cierto grado de mecanización.
- Artesanía contemporánea o de vanguardia: en la misma, lo que importaba era la autoría personal. A los artesanos no se los consideraban como tales, sino artistas o diseñadores.
- Artesanía post-industrial: Grupo formado por diseñadores jóvenes y graduados que producen en pequeñas series y que no se consideran artesanos porque este término está demasiado ligado a la tradición.

### **Las Artesanías en la Actualidad**

En los últimos años, temas como el desarrollo, la cultura, la identidad y el turismo han causado grandes debates a nivel mundial, logrando así sensibilizar sobre la dimensión cultural y humana del desarrollo, y la relación existente entre la diversidad cultural y la diversidad biológica. Se ha llegado a comprender que

si la creatividad es la fuente del progreso humano, la diversidad cultural es el más preciado tesoro que posee la humanidad, elemento de gran relevancia para el desarrollo.

A través de las artesanías, los pueblos tienen la oportunidad de contar su historia y demostrar su creatividad. La Artesanía es una actividad creativa que está estrechamente ligada a la identidad propia de cada pueblo, constituye una manifestación cultural genuina y un medio de subsistencia para miles de personas en nuestro país y en el mundo.

Un gran porcentaje de microempresas, a nivel mundial, están compuestas por negocios de artesanías, en razón de que los productores perciben de esta manera directamente los ingresos generados. Además de que este tipo de negocio es tan amplio que permite la participación de millones de personas, especialmente de las áreas rurales. Las artesanías generan un efecto social multiplicador, que no solamente contribuye a la generación de empleo, sino que, hace partícipe de los beneficios del turismo a las comunidades, al mismo tiempo que coadyuva a afianzar su identidad.

El sector artesanal tiene la capacidad de generar empleo para segmentos de la población que tradicionalmente no han tenido acceso a la educación o que han sido excluidos de los mercados formales de trabajo; sin la necesidad de requerir de grandes inversiones. Además de que ofrece la posibilidad de desarrollo y

formación de jóvenes y mujeres; aprovechando para el efecto, condiciones preexistentes, tales como: conocimientos, recursos y materias primas; las cuales están al alcance de la mano y a bajos costos de producción.

### **1.1.2. Aspectos Específicos Relativos al Negocio**

Teniendo como base la existencia de recursos considerados como atracciones turísticas, y todo el entorno de productos y servicios que comprende la satisfacción del turista durante su permanencia en el destino elegido, se puede mencionar que existen programas de desarrollo turístico para la región y específicamente para el Ecuador, programas de promoción, planificación y capacitación al sector para aprovechar al máximo los recursos que un país como el nuestro posee y que generen un beneficio económico y social. Como ejemplo se detallan a continuación proyectos y planes cuyo objetivo es lograr un desarrollo sostenible del turismo en el país.

El Ministerio de Turismo en el año 2007 diseñó un plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible “PLANDETOUR 2020”. En este plan se expusieron criterios sobre gobernanza, desarrollo de turismo y facilitación turística, marketing y promoción, y consecución de objetivos del milenio; además se presentaron proyectos y programas para el fortalecimiento de la descentralización de los gobiernos seccionales, para la actualización de la

normativa turística, para la creación de un sistema integrado de información geográfica para el inventario de atractivos turísticos, seguridad personal y salubridad en los destinos. Además, se planteó la creación de un sistema de ordenamiento del espacio turístico, para el mejoramiento de la conectividad y accesibilidad a los destinos turísticos, centros de asistencia y logística turística, para el desarrollo de productos turísticos comercializables, para la investigación e inteligencia de mercados, para la actualización del plan de marketing, capacitación, planificación y gestión del turismo sostenible, centros de turismo sostenible en zonas rurales, microcréditos para microempresa y turismo comunitario, entre otros aspectos.<sup>2</sup> En la estimación del recurso humano y financiero necesario para que se haga realidad la ejecución del plan se contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

La participación de nuestro país en el World Travel Market que se llevó a cabo en el centro de convenciones Excel London en noviembre del año 2010, mostró a más de 50.000 operadoras de turismo que nuestro pequeño país cuenta con la mayor diversidad de destinos en Latinoamérica con el lema “*Un país cuatro mundos*”,<sup>3</sup> tratando de lograr la preferencia de la demanda presente en la feria, sin embargo de América Latina las Islas Galápagos es el primer destino, por eso autoridades percataron que una campaña agresiva de marketing es el comienzo para lograr que Ecuador sobresalga en el mundo. Y como resultado de aquel

---

<sup>2</sup>Parte del Contenido del Plan Estratégico para el Desarrollo del turismo sostenible “PLANDETOUR 2020” desarrollado por el Ministerio de Turismo del Ecuador en el año 2007. Fuente: [www.turismo.gov.ec](http://www.turismo.gov.ec)

<sup>3</sup> [http://www.ecuador.us/news/archives/turismo\\_ecuatoriano/](http://www.ecuador.us/news/archives/turismo_ecuatoriano/) “Ecuador muestra sus destinos para atraer al mundo”

evento se obtuvo mayores ingresos de turistas Ingleses, de 24 mil en el año 2006 a 30 mil en el año subsiguiente, mostrando mejores resultados en las estadísticas de arribo de turistas al Ecuador hasta el presente año<sup>4</sup>.

A esto se suman programas realizados por las universidades del Ecuador, instituciones públicas y empresas privadas para la promoción de los destinos turísticos en el Ecuador. Es así que el desarrollo del turismo en el país ha ido evolucionando de manera lenta, con cambios no significativos, un sector que ha venido creciendo.

### **Crecimiento del Mercado Mundial del Turismo**

La Organización Mundial del Turismo en un comunicado de prensa difundido en el mes de abril del año en curso, dio a conocer que Ecuador se ubica dentro de los países que han registrado un crecimiento positivo de hasta dos dígitos, en lo que corresponde al arribo de turistas extranjeros durante los primeros meses del 2010. Y se prevé que se dio un incremento del 7% de ese factor, y, que hay indicios que esa tendencia positiva va a continuar.

Con un crecimiento positivo en todas las regiones del mundo para el 2010 (Asia y el Pacífico +10%, África +7%, Europa y América+3%), estas cifras no se han visto alteradas por la creciente interrupción del tráfico aéreo en el espacio europeo. Aunque ha tenido consecuencias graves para los viajeros, con destinos

---

<sup>4</sup> [www.turismo.gov.ec](http://www.turismo.gov.ec)

concretos y para algunas empresas, en particular líneas aéreas, aeropuertos y operadoras turísticas, afectadas por el cierre del espacio aéreo europeo entre el 15 y el 20 de abril, como resultado se obtuvo un decrecimiento del 0,5% en el volumen anual de llegadas de turistas internacionales a Europa y de un 0,3% para el resto del mundo; valores que no reflejaron disminución de ingresos para el entorno económico en el que gira la empresa.

### **Crecimiento del Mercado Nacional del Turismo.**

Con datos obtenidos de la Dirección Nacional de Migración, el Ministerio de Turismo en una publicación realizada en el sitio web oficial de la entidad, informó que el ingreso de turistas al Ecuador creció en un 13,91% (235.654 turistas en el primer trimestre del 2009 a 268.425 turistas en el mismo período del 2010)

Los principales países emisores registrados en dicho período se encuentran: Estados Unidos (21,16%), Colombia (16,20%), Perú (16,03%), España (4,66%), Alemania (2,39%), Gran Bretaña (1,84%) y Francia (1,62%). Datos subjetivos que van acorde al incremento del PIB de los sectores correspondientes mostrando un real crecimiento del mercado evaluador de esta tesis<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR

[http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2061:crecimiento-turistico-de-ecuador-en-2010-se-destaca-dentro-del-barometro-de-la-omt-&catid=19:noticias-al-d&Itemid=151](http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2061:crecimiento-turistico-de-ecuador-en-2010-se-destaca-dentro-del-barometro-de-la-omt-&catid=19:noticias-al-d&Itemid=151)

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Con la finalidad de tener una visión global de Artesanías Amazónicas, a continuación se presentará una descripción del tipo de negocio en el cual se desenvuelve, su actual estructura organizacional, así como también se expondrá su actual situación jurídica y financiera. A la vez se dará una breve explicación en cuanto a proveedores y clientes de la empresa.

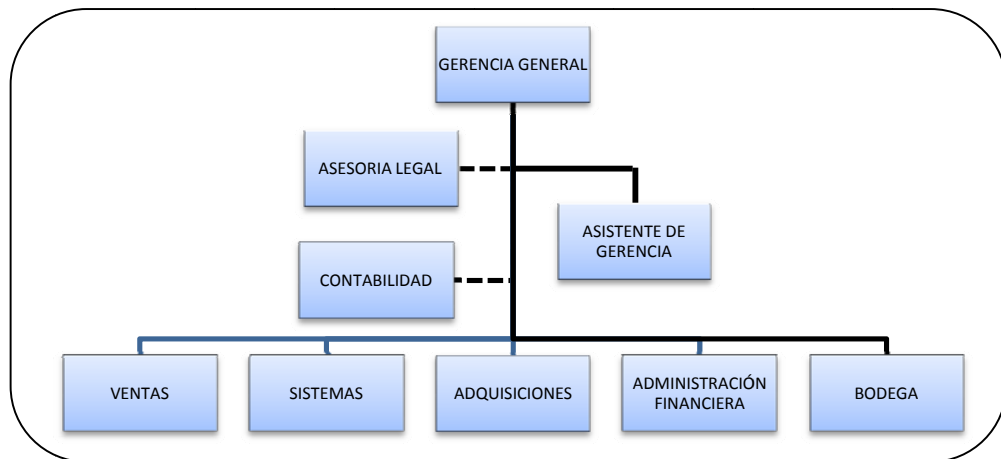
### **1.2.1. Tipo de Negocio**

“Artesanías Amazónicas” se dedica a la comercialización de productos artesanales oriundos de las regiones de la Costa, Sierra, Amazonía e Insular del país. Como segunda línea de negocio ofrece artículos para decoración del hogar. Para brindar un óptimo servicio a sus clientes, Artesanías Amazónicas cuenta con horarios exigentes de trabajo, de lunes a sábado de 8 am a 8 pm, y días festivos.

### 1.2.2. Estructura Organizacional Actual

La estructura organizacional está definida como las distintas formas en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para de esta manera poder tener una visión de la misma por sectores, con la finalidad de lograr una apropiada coordinación de las distintas actividades y alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

#### Estructura Organizacional de Artesanías Amazónicas



*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Tal como se puede apreciar en la figura Artesanías Amazónicas está direccionada bajo un sistema de administración vertical centralizado, con escasos niveles jerárquicos. La toma de decisiones se realiza únicamente a nivel gerencial; siendo este nivel, el que tiene el control absoluto de toda la empresa.

El Gerente General abarca demasiadas funciones y las disposiciones que emite las realiza de manera informal.

Asesoría Legal, es un área que brinda apoyo a la empresa en materia jurídica, sobre todo en lo que concierne a la contratación de personal.

El Asistente de Gerencia, tiene responsabilidad compartida con la Gerencia General, sobre todo originado en la delegación de ciertas actividades, de acuerdo a las necesidades coyunturales, aunque de manera informal.

### **1.2.3. Situación Legal Actual**

Artesanías Amazónicas es una empresa de propiedad única (unipersonal), lo que genera, tanto ventajas como desventajas; debido a que, su propietaria tiene responsabilidad ilimitada respecto de las deudas del negocio, esto implica que los acreedores pueden ir más allá de los activos del negocio, incluso hasta los activos personales de su propietaria, con la finalidad de cobrar las deudas que ésta haya adquirido. Considerando lo anterior, los trámites y documentación a realizarse no son mayores, ni representan altos costos; pero en cambio presenta un gran riesgo para la propietaria, el asumir responsabilidad total en cuanto a deudas y obligaciones. Así mismo, el incremento de capital, está limitado a la

riqueza de su dueña. Solamente pudiendo incrementar el financiamiento mediante el endeudamiento proveniente de instituciones financieras.

#### **1.2.4. Situación Financiera Actual**

Realizar una adecuada administración financiera en cualquier empresa implica una gran destreza en el manejo de sus recursos, cualquiera que sea su forma de organización empresarial, propiedad única, compañía, sociedad o corporación. Esta destreza que amerita establecer un equilibrio entre desarrollar y evaluar un excelente proceso de planeación y administración de inversiones a largo plazo y su resultado; establecer el nivel apropiado de financiamiento que la empresa requiere para respaldar sus inversiones a largo plazo, optando por las opciones menos costosas; y asegurar de esta manera que la empresa cuente con suficientes recursos para seguir con sus operaciones; evitando de esta forma la presencia de costosas interrupciones.

Para la evaluación de la situación financiera actual de Artesanías Amazónicas, se debe recordar que ésta es una empresa de propiedad única; es decir, de propiedad unipersonal. Es el tipo de ente caracterizado como una pequeña y mediana empresa, fácil y sencilla de iniciar, con mínimos requisitos y licencias de funcionamiento, con escasos mecanismos de control y regulación. Por las razones anotadas existe un mayor número de empresas de esta categoría que de

cualquier otro tipo. Cabe recalcar, que esta tipología de empresa es la que en un futuro se convertirá en una gran corporación, siempre y cuando sepa manejar las desventajas que representa tener una empresa de propiedad única y adopte un cambio adecuado y oportuno para que esa responsabilidad ilimitada sobre el pasivo de la empresa, no vaya más allá de los activos del negocio y se convierta en una gran corporación.

Los datos financieros actuales con los que se procederá a evaluar la situación de la empresa, fueron recopilados gracias a la colaboración que la gerencia de Artesanías Amazónicas brindó a este proyecto de reestructuración. Además de una profunda investigación realizada en escasos archivos históricos que maneja la empresa, como libros diarios de venta, manejo de gastos e ingresos, considerando aquí facturas, recibos y demás documentos que permitan respaldar los movimientos de efectivo que existen en la empresa por motivo de su giro del negocio; y, su declaración y cancelación de impuestos.

Para complementar el análisis financiero actual de Artesanías Amazónicas, a continuación se presenta un detalle de los ingresos y gastos más representativos incurridos en el año 2010 por la empresa, el cual comprende al análisis de sueldos del personal de la empresa, gastos incurridos como arriendos y servicios básicos por sucursal y la presentación del estado de resultados de dicho período.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> El complemento de la información financiera histórica en detalle se encuentra expuesta en el capítulo cinco de la presente investigación.

En el cuadro que se presenta a continuación, se detallan datos históricos en cuanto a ingresos, egresos y costos en los cuales ha incurrido Artesanías Amazónicas, durante el año 2010.

### *Análisis del rubro sueldos histórico*

A continuación se hace referencia al análisis financiero correspondiente a sueldos en el período base, se expone los rubros por locaciones y nivel de salarios, además, la inclusión del detalle del cálculo de integración de beneficios legales y así, el respectivo valor de sueldos referenciados para el año 2010.

#### **SUELDOS DEL PERSONAL**

TENA		PUYO		QUITO	
Vendedor 1	270	Vendedor 1	270	Vendedor 1	385
Vendedor 2	270	Vendedor 2	270	Vendedor 2	270
Vendedor 3	270	Vendedor 3	270		
		Vendedor 4	270		
<b>MONTO MENSUAL</b>	<b>810</b>	<b>MONTO MENSUAL</b>	<b>1080</b>	<b>MONTO MENSUAL</b>	<b>655</b>
<b>MONTO ANUAL</b>	<b>9,720</b>	<b>MONTO ANUAL</b>	<b>12,960</b>	<b>MONTO ANUAL</b>	<b>7,855</b>
<b>MONTO TOTAL POR CONCEPTO DE SUELDOS AL AÑO 2010</b>	<b>30,535</b>				

DETALLE REMUNERACIÓN TOTAL MENSUAL UNITARIA AÑO 2010				
CARGO	REMUNERACIÓN UNITARIA	ADICIONALES		REMUNERACIÓN UNITARIA TOTAL
		0.042	240/12	
PERSONAL DE COMERCIALIZACIÓN	240	10	20	270
PERSONAL DE COMERCIALIZACIÓN QUITO	350	15	20	385

*Fuente: Gerencia General "Artesanías Amazónicas"  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Artesanías Amazónicas, actualmente dispone de nueve empleados, los mismos que están distribuidos en cada una de las tres sucursales, de los cuales ocho

perciben el salario básico establecido por la ley, que para el dos mil diez, estuvo fijado en USD240,00; el administrador de la sucursal de la ciudad de Quito, reciben un salario mensual de USD350,00.

Como se puede apreciar en el cuadro subsiguiente, el monto que se desembolsa anualmente por concepto de salarios en la sucursal de Tena es de USD9.720; en las sucursales de Puyo, USD12.960; y, en Quito USD7.855. Lo que representa para la empresa un desembolso anual total de USD37.507 por salarios del personal.<sup>7</sup>

### *Arriendos*

#### **ARRIENDOS**

TENA		PUYO		QUITO	
LOCAL 1	300	LOCAL 1	650	LOCAL 1	425.6
LOCAL 2	350	LOCAL 2	800		
		LOCAL 3	600		
MONTO MENSUAL	650	MONTO MENSUAL	2,050	MONTO MENSUAL	426
MONTO ANUAL	7,800	MONTO ANUAL	24,600	MONTO ANUAL	5107
MONTO TOTAL POR CONCEPTO DE ARRIENDOS AL AÑO 2010		37,507			

*Fuente: Gerencia General “Artesanías Amazónicas”  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Artesanías Amazónicas dispone de seis sucursales, las mismas que están distribuidas en tres ciudades diferentes. Los locales comerciales en los cuales opera son arrendados. El monto por concepto de arriendo en la ciudad de Tena al año asciende a USD7.800,00; en Puyo a USD24.600,00; y, en Quito a

<sup>7</sup> para el cálculo de la remuneración unitaria se considera el porcentaje proporcional correspondiente a los beneficios legales (1/24 + 22), vacaciones(1/24), décimo tercero (1/12), décimo cuarto (1/12 de la remuneración básica) y fondos de reserva(1/12)



### *Estado de Resultados*

A continuación se presenta el detalle del Estado de Resultados de la empresa, correspondiente al período determinado como histórico para el presente análisis.

#### **ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2010 (US \$)**

<b>VENTAS</b>	<b>280,200</b>
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	<b>196,140</b>
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>84,060</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>72,685</b>
sueldos y salarios	27,240
arriendo	37,507
servicios básicos	2,484
transporte	1,920
suministros de oficina	1,000
DEPRECIACIONES	2,533
AMORTIZACIONES	
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>11,375</b>
gastos por intereses	-
ingresos por intereses	-
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>11,375</b>

*Fuente: Gerencia General "Artesanías Amazónicas"  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

De acuerdo a los datos que se detallan en el Estado de Resultados del año dos mil diez, se puede observar que las ventas de Artesanías Amazónicas durante ese año fueron de USD280.200,00; los costos de ventas representan el setenta por ciento de las ventas, valor que asciende a USD196.140,00, obteniendo así una utilidad bruta en ventas de USD84.060,00. Los gastos operacionales en los

cuales ha incurrido durante el año de referencia ascienden a USD72.685,00, con lo cual la utilidad antes de impuestos para el dos mil diez fue de USD11.375,00.

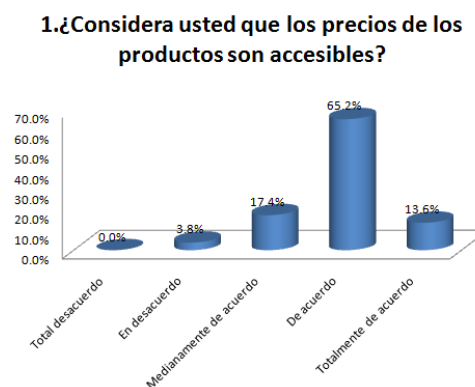
Al ser Artesanías Amazónicas una empresa de propiedad única, es un ente que no necesita de una mayor regulación, el manejo de las finanzas de la empresa se realiza de manera casera y muy a la ligera, siendo este factor, un factor de riesgo para la empresa, porque no considera los costos de oportunidad que implica el hecho de no contar con datos que permitan determinar si una decisión tomada fue la mejor. Simplemente Artesanías Amazónicas está desarrollándose gracias a la experiencia adquirida durante años de trayectoria de la empresa y dejando de lado un valor importantísimo que podría generar aún más desarrollo para la empresa que se ve, va en constante crecimiento.

#### **1.2.5. Percepción del Cliente Sobre el Negocio**

Debido a la localización turística estratégica de los almacenes, el giro del negocio de Artesanías Amazónicas está enfocado a los turistas nacionales y extranjeros, a más de la población local de la zona. La cartera de clientes que maneja la empresa, representa una fortaleza para la misma, ya que por medio de ellos va logrando consolidarse en el mercado, obtener mayores ingresos y rendimientos para posicionarse y afrontar la creciente y agresiva competencia.

Con la finalidad de medir el grado de satisfacción de los clientes de Artesanías Amazónicas, se ha procedido a realizar un estudio, que trata de determinar la situación actual de aspectos relacionados con productos, precios, canales de distribución, técnicas de comunicación y promociones, que actualmente se aplican en la empresa, para establecer si son los más adecuados para la consecución de objetivos propuestos.

El método de estudio aplicado para el análisis de clientes fue la “Encuesta”<sup>8</sup>, la misma que está compuesta por dieciocho preguntas, clasificadas en cuatro categorías diferentes: Producto, Plaza, Precio y Promoción. El tiempo estimado para la realización de cada encuesta está estimado entre cuatro y cinco minutos. El formato de la encuesta se encuentra como anexo al final del proyecto. Los resultados que arrojaron las encuestas son los siguientes:



**Fuente: Encuestas Realizadas**  
**Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva**

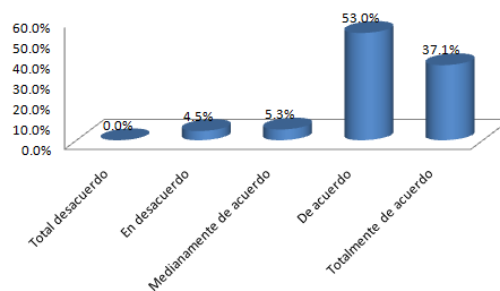
---

<sup>8</sup> Se realizaron ciento treinta y dos encuestas, en los seis locales comerciales de Artesanías Amazónicas, ubicados en las ciudades de Puyo, Tena y Quito. Dichas encuestas fueron aplicadas a aquellos clientes frecuentes que tienen un mayor conocimiento en cuanto al desempeño del negocio.

De acuerdo con los resultados, se observa que los precios que se ofrecen al público están acordes a la capacidad adquisitiva de los clientes, es decir, que se están ofreciendo productos con precios mutuamente satisfactorios; sin embargo existe un 20% de clientes que consideran que los precios de los productos no son los más adecuados, o no se sienten satisfechos con los precios establecidos por la empresa; situación que merece atención por parte de la administración, para poder cumplir con la política de precios establecida, la misma que está orientada a ofrecer a sus clientes precios altamente competitivos y así liderar el mercado en el que se desenvuelve.

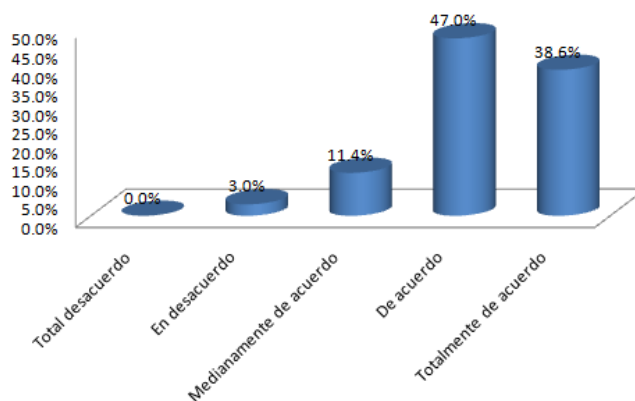
Las preguntas dos, tres y cuatro de la encuesta, han sido agrupadas en un cuadro resumen, debido a que dichas preguntas tratan sobre la ubicación de los locales comerciales, su infraestructura, diseño y fachada; razón por la cual los resultados correspondientes a estos aspectos están interrelacionados.

**2.¿La ubicación de los locales comerciales de Artesanías Amazónicas facilita el acceso a los clientes?**



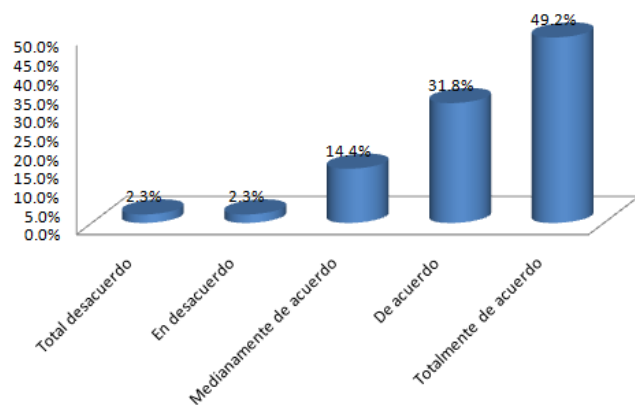
**Fuente: Encuestas Realizadas**  
**Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva**

### 3. ¿La infraestructura y diseño de los locales responden a sus expectativas?



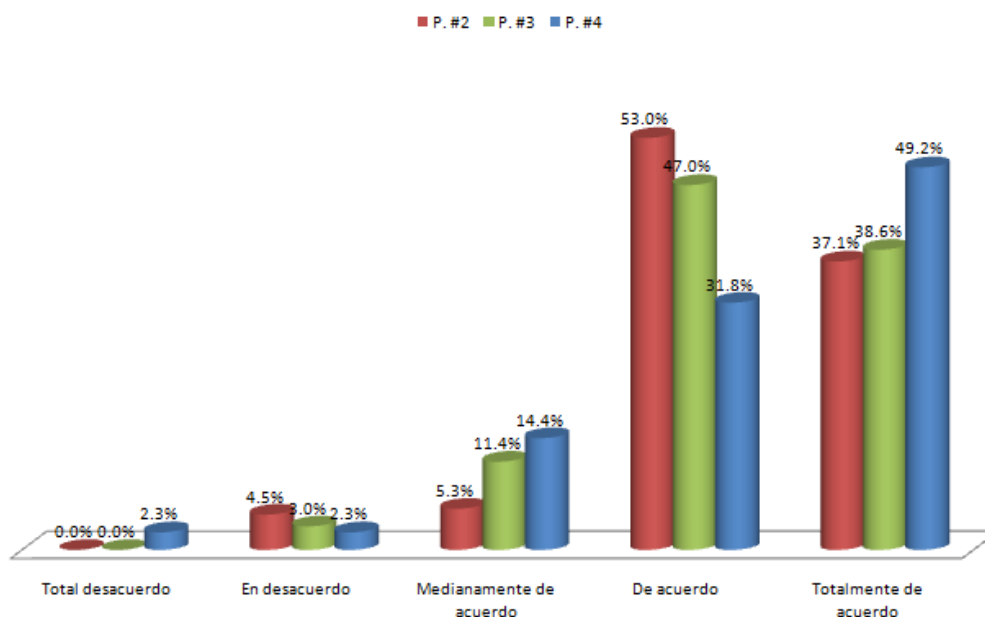
*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

### 4. ¿Considera que la fachada de los locales comerciales es atractiva?



*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

### CUADRO RESUMEN No. 1

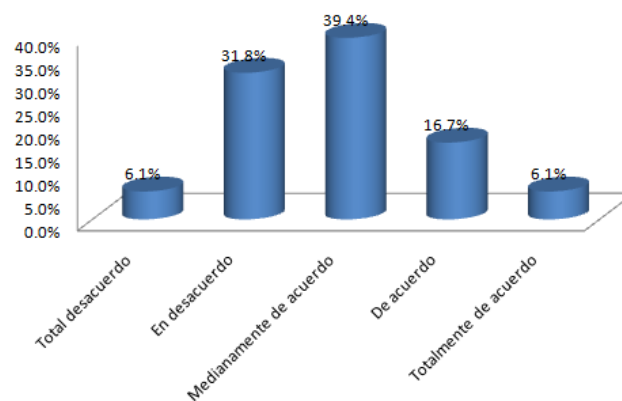


*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Como se puede apreciar en los gráficos, correspondientes al Cuadro Resumen No.1, más del 80% de los encuestados manifiesta que la ubicuidad de los locales comerciales facilita su acceso a los mismos, situación que es considerada como una ventaja para la empresa, ya que tanto la matriz como las sucursales han sido establecidas en ciudades y lugares estratégicos, con una alta afluencia de turistas nacionales e internacionales, además de poseer una gran población local. Así mismo, más del 80% de las personas encuestadas, indican sentirse a gusto con la infraestructura, diseño y fachada de los locales comerciales, por cuanto este factor también representa una fortaleza para la empresa, ya que la exhibición de

sus productos así como el confort, funcionalidad, iluminación y diseño en general de los locales, llaman la atención del público, por lo tanto atraen a los clientes.

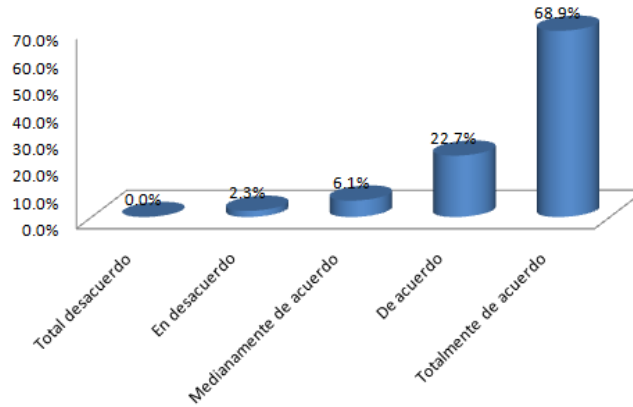
### 5. ¿Artesanías Amazónicas realiza una adecuada publicidad del negocio?



*Fuente: Encuestas Realizadas  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

El tema de publicidad, es un aspecto que requiere de especial atención por parte de la Administración de Artesanías Amazónicas, debido a que en la actualidad no se realiza ninguna actividad referente a este punto, lo que se refleja en los resultados de las encuestas realizadas. Se hace imperante la necesidad de comenzar a realizar esfuerzos publicitarios para la empresa, con la finalidad de dar a conocer los productos e imagen de la misma, así como captar más clientes y ser mucho más competitivos en el mercado.

## 6. ¿Le gustaría que la empresa ofrezca promociones constantemente?

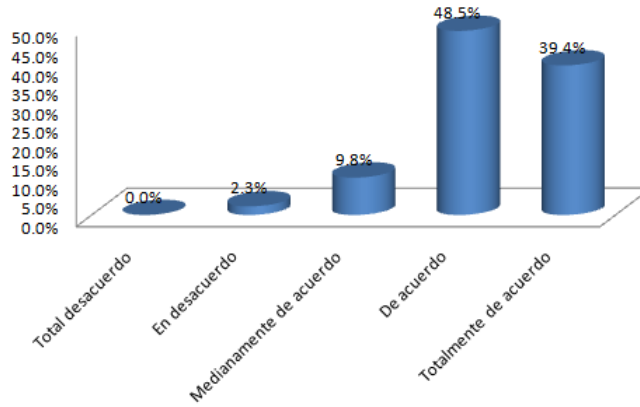


*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Como se puede observar en la gráfica, existe una correlación inversa entre esta pregunta y la anterior, ya que aproximadamente el 90% de los encuestados manifiestan que les agradaría que Artesanías Amazónicas, ofrezca diferentes promociones a sus clientes. Esta iniciativa debería después de un estudio minucioso, ser aplicada en la empresa, con la finalidad de atraer a más clientes, ya que actualmente las ventas han superado las expectativas de la administración, pero con una política de publicidad – promoción, éstas puede incrementar representativamente los ingresos de la empresa, así como también neutralizar a la competencia.

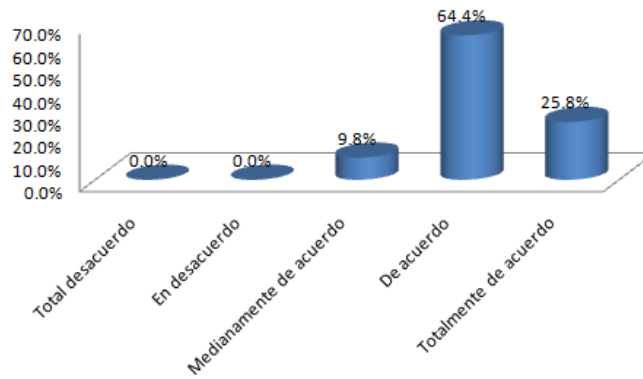
Las siguientes preguntas, están direccionadas al servicio que se ofrece a los clientes de Artesanías Amazónicas, por parte de su fuerza laboral.

**7. ¿El trato que brinda el personal es amable y considerado?**



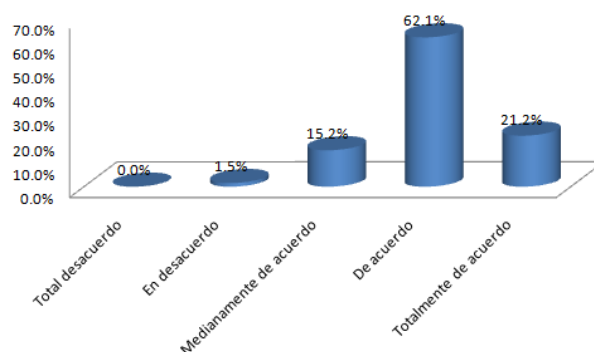
*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

**8. ¿Considera que el personal está capacitado para las tareas que tiene que desempeñar?**



*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

**9. ¿La asesoría que recibe del personal de Artesanías Amazónicas satisface sus inquietudes y requerimientos?**



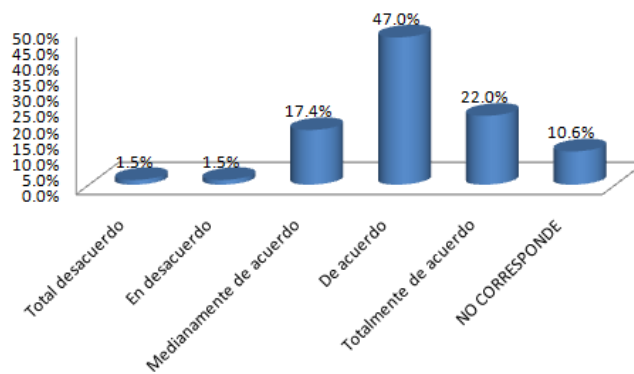
*Fuente: Encuestas Realizadas  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

En lo que respecta a la atención que los clientes de Artesanías Amazónicas reciben por parte del personal que labora en la misma, existe un porcentaje considerable de aceptación (más del 80%) por parte de las personas encuestadas, quienes en su mayoría indican que el trato que reciben es considerado y amable, así como también consideran que el personal de la empresa está suficientemente capacitado para las diferentes tareas que deben realizar, inherentes al negocio.

Existe un mínimo porcentaje (15%) que manifiesta no sentirse muy a gusto con el trato o atención que han recibido en los locales, pese a ser un porcentaje reducido, la administración deberá investigar el porqué de mencionada situación, a fin de tratar de reducir este porcentaje de insatisfacción.

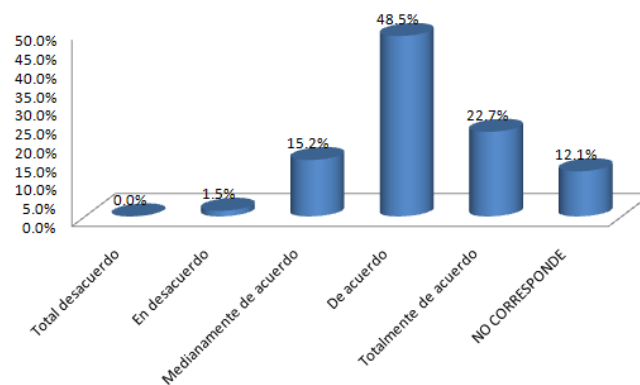
Con las preguntas diez y once, se pretende determinar si existe un adecuado manejo y seguimiento a las diferentes quejas y reclamos presentadas por los clientes.

**10. ¿Considera que Artesanías Amazónicas recoge de manera adecuada las quejas y sugerencias de los clientes?**



*Fuente: Encuestas Realizadas  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

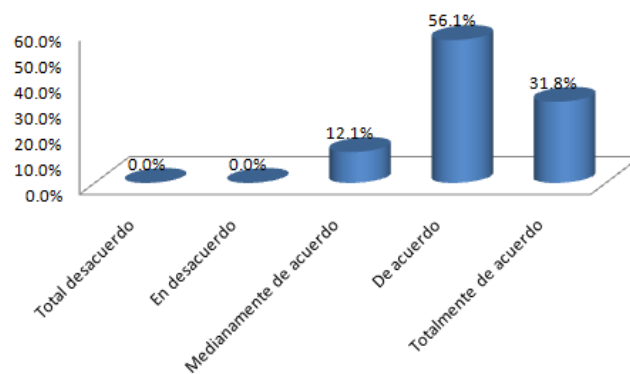
**11. ¿Considera que la administración realiza un adecuado seguimiento a las quejas y reclamos que presentan los clientes?**



*Fuente: Encuestas Realizadas  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que un alto porcentaje de los encuestados consideran que se han receptado y dado un buen seguimiento a sus quejas y sugerencias, lo cual se refleja en la satisfacción y fidelidad de los clientes de Artesanías Amazónicas. Existe un pequeño porcentaje que no respondió a estas preguntas, debido a que no han tenido necesidad o no se les ha presentado ocasión para realizar una queja respecto del producto o servicio recibido.

### 12. ¿Cuándo acude a Artesanías Amazónicas el despacho de los productos es agil y rápido?

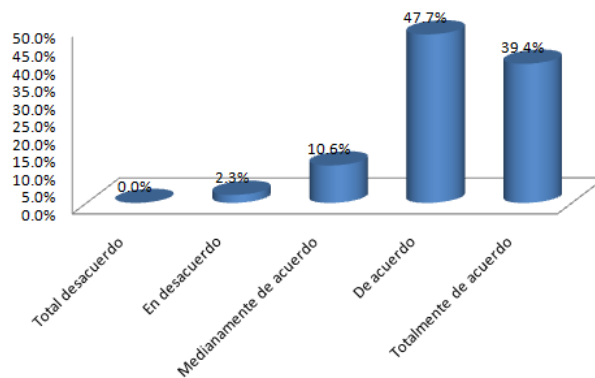


*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Más del 80% de las personas que participaron en las encuestas, manifiestan sentirse a gusto con el despacho de los productos, debido a la agilidad y capacitación que tienen los empleados de la empresa para desempeñar sus funciones.

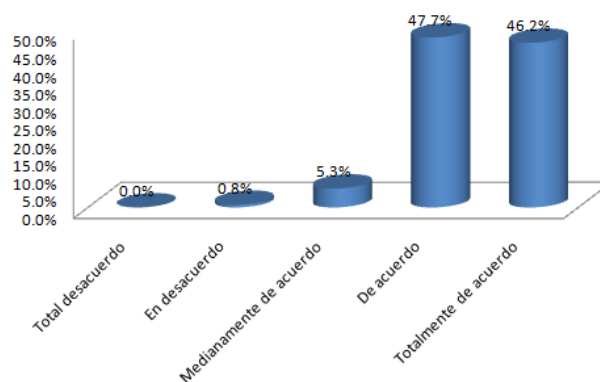
Las siguientes cuatro preguntas, se establecieron con el objetivo de determinar si el portafolio de productos con el que cuenta Artesanías Amazónicas, es el adecuado para cubrir la demanda existente y satisfacción de los clientes, en cuanto a la variedad, calidad y exhibición de los productos.

### 13. ¿Artesanías Amazónicas ofrece a sus clientes una amplia gama de productos?



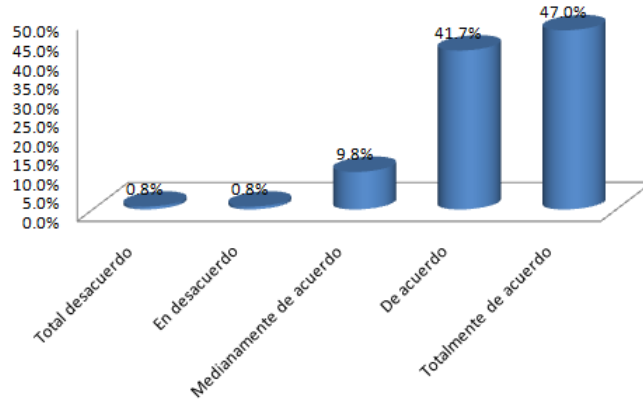
*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

### 14. ¿Considera que la exhibición de los productos es adecuada?



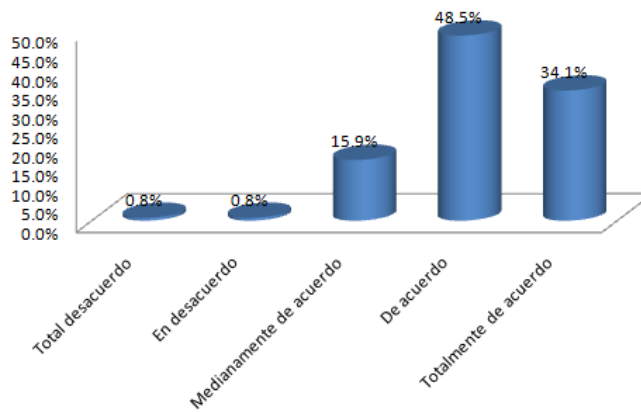
*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

**15. ¿Considera que los productos que se comercializan son de calidad?**



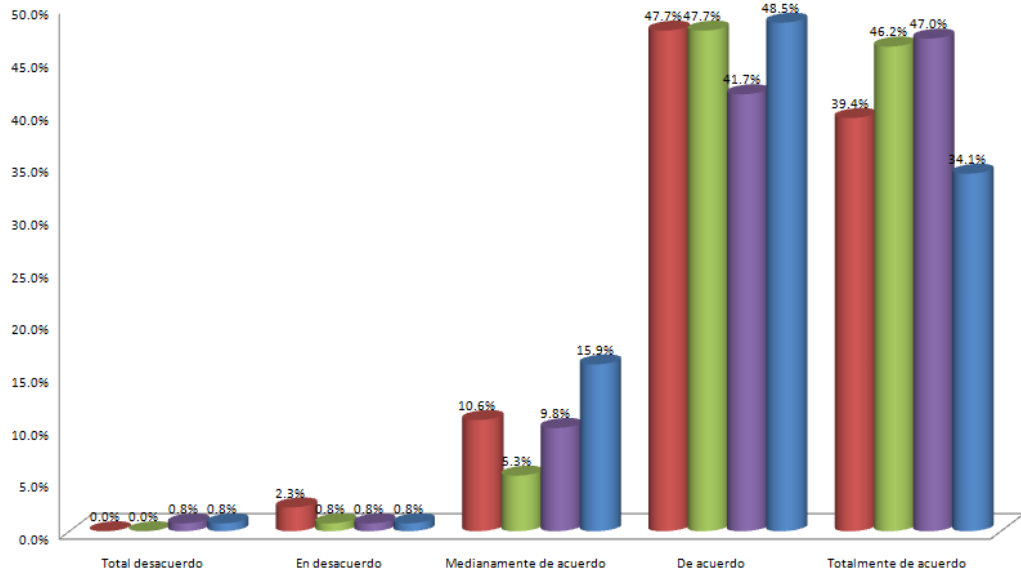
*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

**16. ¿Al realizar sus compras, encuentra los productos que necesita?**



*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

**Cuadro Resumen No.2**

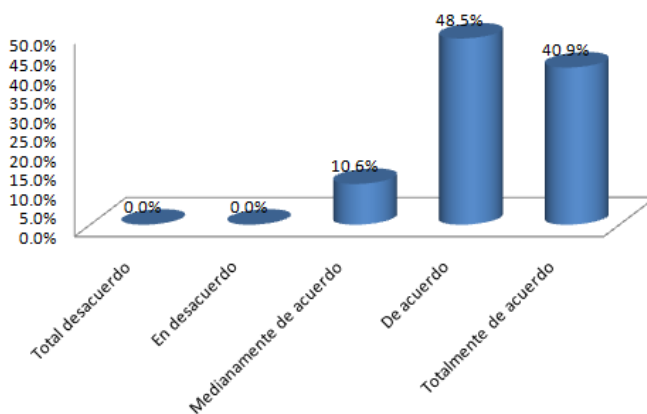


*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

De acuerdo a la gráfica, se observa que aproximadamente el 85% de encuestados, está realmente satisfecho con el amplio portafolio de productos que Artesanías Amazónicas pone a disposición de sus clientes. Esto representa una gran fortaleza para la empresa, ya que los resultados reflejan que se está respondiendo positivamente a los requerimientos de los clientes y a la vez está siendo altamente competitiva dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

Más adelante se presentará un estudio que permitirá medir el grado de satisfacción de los clientes de Artesanías Amazónicas, el mismo que se realizará por medio del análisis de resultados de las encuestas que fueron aplicadas en las diferentes sucursales de la empresa.

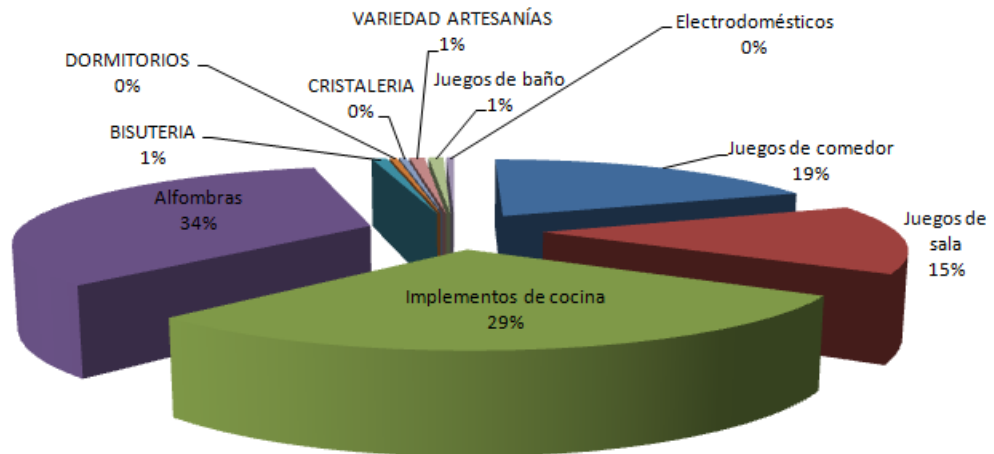
### 17. ¿En general el servicio que recibe en Artesanías Amazónicas es satisfactorio?



*Fuente: Encuestas Realizadas*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

De acuerdo a los resultados que arrojó la presente encuesta, se puede apreciar que aproximadamente el 90% de los clientes de Artesanías Amazónicas se sienten satisfechos con los productos, servicio y atención que reciben cuando acuden a los diferentes locales comerciales, en búsqueda de productos para satisfacer sus múltiples necesidades. Esto da la pauta, para valorar la excelente labor que desempeña la administración de la empresa, considerando que la misma ha sido administrada de acuerdo a la experiencia diaria de su actual dueña, por lo cual existe un amplio campo que explotar en Artesanías Amazónica, para mejorar aún más el desempeño de Artesanías Amazónicas.

### 18. ¿Qué otros productos le gustaría encontrar en Artesanías Amazónicas?



*Fuente: Encuestas Realizadas  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Como se pudo apreciar anteriormente, existe una gran aceptación por parte de los clientes de Artesanías Amazónicas, en cuanto al portafolio de productos que se pone a disposición de los mismos. Sin embargo, los clientes manifiestan que les agradaría que la empresa comercialice alfombras, implementos de cocina, juegos de sala, juegos de comedor, juegos de dormitorio, cristalería., bisutería, juegos de baño y electrodomésticos, sugerencias que deberán ser estudiadas por la administración, para determinar la conveniencia de ofrecer al público mencionados productos.

### **1.2.6. Análisis de la Provisión de Artículos del Negocio**

Para realizar el análisis de la gestión de provisión de artículos que realiza la empresa, es necesario recalcar que a los proveedores de bienes y servicios de la entidad se los clasifica en: proveedores de productos artesanales y aquellos surtidores de artículos de decoración, en función de las dos principales líneas de negocios de Artesanías Amazónicas, para los cuales, a cada tipología de dotador de productos y/o servicios se les otorga un trato personal dada la naturaleza de cada uno expuesta a continuación:

- ***Productos Artesanales***

Los Artesanos, calificados por el Gremio de Artesanos correspondiente, tienen vital preferencia para la adquisición del inventario, y como en el país el apoyo técnico y económico no llega a todas las regiones por igual, todos los artesanos desarrollan sus productos según sus necesidades, mas no según las necesidades del mercado, convirtiéndose en una debilidad para la empresa puesto que no puede contar con la oferta necesaria para el cumplimiento de pedidos o ventas por lotes, tanto nacionales como para exportación.

- ***Artículos para Decoración***

En su gran mayoría, los artículos para decoración son importados, y no generan márgenes amplios de rentabilidad, debido a que en esta línea de negocio existe un gran mercado competitivo.

Con la finalidad de establecer cuál de las líneas de negocios de Artesanías Amazónicas, produce un mayor margen de rentabilidad, se propondrá más adelante la implementación de un sistema contable adecuado, que permitirá tomar decisiones por líneas de negocios, como un procedimiento lógico.

Los proveedores de suministros de oficina, productos de limpieza y demás gastos similares, no son considerados para el presente análisis. La razón por la cual se omite el detalle de la gestión de esta clase de proveedores es porque se ha considerado que dicho rubro no genera mayor impacto en la percepción de ingresos para la empresa; sin embargo, la consideración de que éstos sean adquiridos a menor costo previo una evaluación de proformas, es importante para el desarrollo adecuado de Artesanías Amazónicas.

## **2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir. Este diagnóstico pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector en el cual se desenvuelve, así como también la forma en que actúa y realiza sus procesos.

Dentro de este capítulo se abordarán temas que permitirán conocer los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de Artesanías Amazónicas, los mismos que generan valor para la empresa. Se continuará con la propuesta del diseño de un plan estratégico que permita establecer lineamientos sobre los cuales operará la entidad.

### **2.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO**

Tomando como fundamento teórico el modelo de Organización Industrial (OI), y el modelo de Recursos y Capacidades<sup>9</sup>, a continuación se va a realizar un análisis partiendo del modelo de la Cadena de Valor, mediante el cual, se detectará si

---

<sup>9</sup> Modelo OI, parte Administración Estratégica, HITT (2003) página..., y, Modelo de Recursos y Capacidades.

actualmente la empresa dispone de procesos formalmente establecidos para la identificación de las Fortalezas y las Debilidades que posee la empresa, es decir, se presentará un análisis del Diagnóstico Interno; posteriormente se analizarán las Oportunidades y Amenazas, con la finalidad de evaluar su entorno externo a través del análisis de las fuerzas del entorno de la Organización dentro de la industria del comercio de artesanías básicamente

### **2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL:**

El entorno organizacional es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde la administración no posee mayor influencia o control. Debido a que las empresas son sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente. Las empresas intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia.

A continuación se presenta un análisis del Entorno Organizacional de Artesanías Amazónicas, el mismo que abarca el estudio del Ambiente Interno en base al modelo de la Cadena de Valor; y, el análisis del Entorno Externo, dividido en Entorno Particular y Entorno General.

### 2.1.1.1. Análisis de la Cadena de Valor

Siguiendo a DAZA (2007), la Cadena de Valor es un modelo teórico propuesto por Michael Porter, mediante el cual se describe el desarrollo de actividades básicas o primarias de una empresa, con la finalidad de generar valor para el cliente, mediante las actividades de logística interna, producción y distribución, realizadas por la empresa de quien los clientes obtienen tales productos (bienes o servicios)

Se entiende por valor, a la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los bienes o servicios que una empresa pone a su disposición. Dicho valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio de los productos de la empresa y de la cantidad que se vende. La empresa será rentable siempre y cuando el valor que reciba exceda a los costos totales involucrados en la creación de un bien o un servicio.

Existen dos categorías diferentes de actividades:

- **Actividades Primarias:** están compuestas por cinco categorías genéricas de actividades primarias, las cuales son generadoras de

valor hacia el cliente, ya que son necesarias para poner a disposición de ellos los productos de la empresa.

- **Logística Interna:** está relacionada con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto
- **Gestión de Inventarios:** incluye todas las actividades relacionadas con el manejo, administración y control de inventarios. Abarca operaciones como recepción de mercadería, control de calidad y existencias, tanto de productos que están destinados para la venta como de aquellos productos que son necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- **Logística Externa:** abarca actividades que se asocian con la recogida, almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores.
- **Marketing y Ventas:** actividades que están asociadas con las compras de productos o servicios por parte de usuarios finales, así como incentivos utilizados para hacerles comprar. También incluye actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios.
- **Servicios:** incluye todas las actividades asociadas con la finalidad de proporcionar servicios para elevar o mantener el

valor del producto, tales actividades pueden ser: instalación, reparación, formación, suministro de componentes, etc.

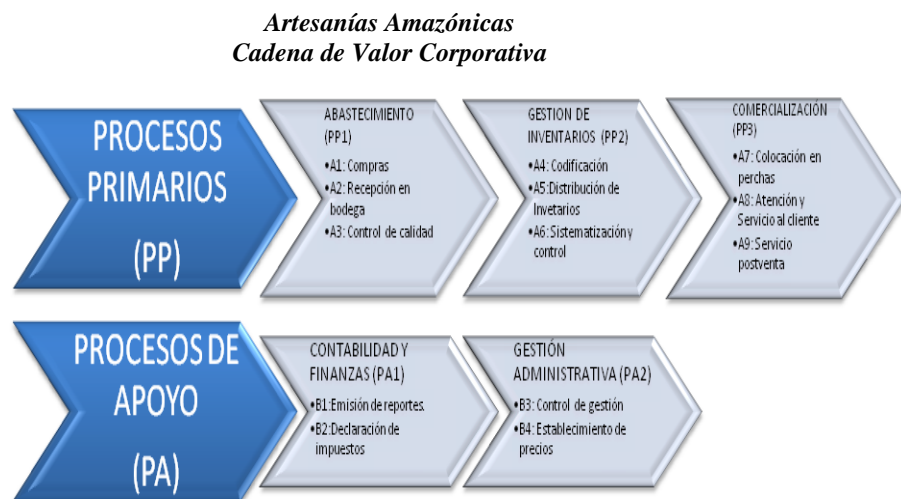
Cada categoría puede dividirse en diversas actividades que dependen del sector en cuestión así como también de la estrategia de la empresa.

- **Actividades de Apoyo:** estas actividades son necesarias para dar soporte a las operaciones básicas, pueden estar divididas en cuatro categorías genéricas:
  - **Gestión General ó Infraestructura:** sistemas eficaces de planificación para la consecución de objetivos y metas globales; capacidad de la alta dirección para anticipar y actuar sobre tendencias y eventos claves del entorno; capacidad para conseguir fondos de bajo costo para desembolsos de capital así como de capital circulante, excelente relaciones con diferentes grupos de interés.
  - **Gestión de Recursos Humanos:** mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados; entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores y minimizar el absentismo; programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores.

- **Desarrollo tecnológico:** instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna.
- **Aprovisionamiento:** compra de materias primas, suministros y otros y otros elementos consumible, así como maquinaria, equipos, edificios, etc.

### Cadena de Valor Actual de Artesanías Amazónicas

La siguiente matriz abarca dos tipos de procesos que generan valor a la empresa, procesos primarios y de apoyo; a continuación se describen todas las actividades que Artesanías Amazónicas desarrolla en cada área:



*Fuente: Estudio realizado*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Esta Cadena de Valor servirá de base para el análisis interno y externo de la empresa. De acuerdo a la Cadena de Valor presentada, se han

establecido dos clases de procesos: Procesos Primarios (PP) y Procesos de Apoyo (PA).

Dentro de los Procesos Primarios, están las actividades que generan valor para el cliente de Artesanías Amazónicas, siendo éstas: Abastecimiento, Gestión de Inventarios y Comercialización.

Actualmente en Abastecimiento se realizan tres procesos principales: compras, recepción en bodega y control de calidad. La codificación de los inventarios, la distribución de los mismos a las diferentes sucursales, la sistematización y control está a cargo de Gestión de Inventarios.

En Comercialización se realiza la colocación de la mercadería en perchas, se brinda atención y servicio a los clientes así como también se ofrece un servicio post venta.

En lo que respecta a los Procesos de Apoyo, se encuentra Contabilidad y Finanzas, encargada de la emisión de reportes y declaración de impuestos; y, la Gestión Administrativa, lleva a cabo el control de recursos y el establecimiento de precios de los diferentes productos.

### **2.1.1.2. Análisis de Recursos y Capacidades**

Para el análisis de una empresa consiste en evaluar su situación interna actual. No existe un modelo estándar para realizar esta evaluación interna, ya que cada empresa determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de evaluación organizacional y diagnosticar el estado actual de la entidad. Con frecuencia la brecha entre lo planeado y el desempeño logrado, es lo que motiva el análisis estratégico, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio interno o externo la empresa no esté en condiciones de alcanzar sus metas.

El sistema de evaluación que se aplicará para realizar el análisis interno de Artesanías Amazónicas es el modelo de Análisis de Recursos de la Empresa. Los recursos son las fuentes de las capacidades de la empresa, estas a su vez son las fuentes de sus competencias centrales que son el pilar de las ventajas competitivas. Las distintas combinaciones de recursos y capacidades son administradas con el objeto de crear las competencias centrales.

## **Los Recursos**

Los recursos cubren todo un espectro de fenómenos de los individuos, las sociedades y las organizaciones. Normalmente, los recursos en sí no producen una ventaja competitiva, la conjunción exclusiva de varias recursos es la que la produce (HITT, 2003).

Los recursos de las empresas pueden ser tangibles o intangibles, siendo los primeros los bienes que podemos ver y tocar, tales como: maquinaria de producción, las plantas fabriles, y en este caso la mercadería con la que cuenta una empresa comercializadora. A los recursos tangibles se los puede clasificar en cuatro tipos diferentes: financieros, organizacionales, materiales; y, tecnológicos.

Los recursos intangibles incluyen bienes que normalmente tienen profundas raíces en la historia de una empresa y que se han ido acumulando con el tiempo, como: patrones exclusivos de las rutinas de una empresa, los conocimientos, la confianza entre administradores y empleados, las ideas, las capacidades para administrar, las capacidades científicas, la reputación de la empresa, y la interacción de la empresa con las personas.

A continuación se presentará el análisis interno de Artesanías Amazónicas, mediante el modelo de evaluación de Recursos, basándonos en los procesos de la Cadena de Valor:

**ARTESANÍAS AMAZÓNICAS  
ANÁLISIS DE RECURSOS**

		DESCRIPCIÓN	VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
			BAJO	MEDIO	ALTO	
<b>RECURSOS TANGIBLES</b>	<b>FINANCIEROS</b>	Acceso a fuentes de Financiamiento			X	PA2
		Liquidez y disponibilidad de fondos internos		X		PA2
		Elasticidad de la demanda con respecto a los precios, Habilidad para competir con precios			X	PA2
	<b>INSTALACIONES OPERATIVAS</b>	Ubicación			X	PA2
		Infraestructura, Fachada y diseño de los locales comerciales			X	PA2
	<b>RECURSOS ORGANIZACIONALES</b>	Sistemas de Control y comunicación gerencial			X	PA2
		Sistemas de Toma de decisiones			X	PA2
		Evaluación de Gestión			X	PA2
		Flexibilidad de la Estructura Organizacional			X	PA2

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

- **ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO:** Artesanías Amazónica no ha tenido problemas cuando ha requerido de capital por medio de financiamiento, actualmente no se considera un factor de declive para el desarrollo de la empresa, el valor generado para la empresa es alto, puesto que se puede aprovechar, si la empresa estuviese constituida como compañía para lograr

tener mayor acceso a fuentes de financiamiento y de capitalización.  
(capacidad de endeudamiento).

- **LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS:**  
genera un valor medio para la empresa ya que como se mencionó anteriormente la empresa no dispone de datos financieros formales, por lo cual no dispone de información en cuanto a índices, estándares para análisis de toma de decisiones, a pesar de que aparentemente hay disponibilidad de fondos internos, se desconoce si están siendo manejados de manera adecuada, lo cual representa un riesgo para la empresa a mediano o largo plazo.
- **ELASTICIDAD DE LA DEMANDA CON RESPECTO A LOS PRECIOS - HABILIDAD PARA COMPETIR CON PRECIOS:**  
como se mencionó anteriormente esta es una de las estrategias informales aplicadas por Artesanías Amazónicas, dado el nivel de ventas y los años de experiencia, lo cual le permite tener un liderazgo en precios dentro del mercado. El monto de compras que realiza la empresa le permite disminuir sus costos, lo cual a la vez le permite ofrecer los productos a bajos precios. Únicamente los productos que son importados, tienen un valor más alto debido a los aranceles de ley que deben cancelarse, este punto no afecta relevantemente ya que son productos caracterizados como bienes de lujo, presentando así una elasticidad en la demanda.

- **UBICACIÓN:** el valor generado por este concepto es alto para Artesanías Amazónicas, debido a que la ubicuidad de sus locales comerciales es estratégica, ya que los mismos están situados en lugares con alta afluencia de turistas, tanto nacionales como internacionales.
- **INFRAESTRUCTURA, FACHADA Y DISEÑO DE LOS LOCALES COMERCIALES:** como se pudo apreciar en las encuestas realizadas, de acuerdo a los resultados de las preguntas 2, 3 y 4, la infraestructura, fachada y diseño de los locales comerciales, generan un alto valor para la empresa, ya que las mismas ofrecen confort a los clientes, facilitan la búsqueda de los productos que necesitan, y a la vez su diseño llama la atención de las personas, lo que es muy relevante al momento de captar más clientes.
- **SISTEMAS DE CONTROL Y COMUNICACIÓN GERENCIAL:**  
**SISTEMAS DE CONTROL:** actualmente no se dispone de sistemas de control que permitan mantener un adecuado manejo del personal, inventarios y contabilidad. La sistematización de inventarios en tres de los seis locales ha permitido establecer un monto de ventas real, controlando así el nivel de pérdidas fortuitas de mercadería y sumando responsabilidad a los administradores de los distintos locales que son quienes responden por dichas pérdidas. El no disponer de un sistema que permita manejar una

adecuada administración de personal, es una debilidad debido a que no se dispone de información en lo que respecta a atrasos, faltas y / o permisos, para calcular el tiempo real de los periodos de vacaciones así como descuentos del IESS y cálculo de salarios. El sistema contable se maneja de manera informal y manual, lo que permite tener una apreciación real de costos, ingresos, egresos, utilidades y rentabilidad que genera el desarrollo de la empresa.

**COMUNICACIÓN GERENCIAL:** debido a que su estructura es vertical centralizada, no existen problemas en cuanto a comunicación gerencial, ya que la brecha entre el nivel gerencial y el operativo, es casi nula.

- **EVALUACIÓN DE GESTIÓN.** Genera un valor alto para la empresa, porque en ella no se realiza una evaluación de gestión en cada una de las funciones que las personas que forman parte del negocio realizan, lo cual no es cuantificable en cuanto al costo de oportunidad que representa para la empresa el tener una buena o mala gestión.
- **FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** es característica de las empresas familiares y microempresas el administrar los negocios como se van presentando las situaciones diarias, es decir, como se mencionó anteriormente presenta una estructura vertical centralizada, en donde el nivel gerencial más alto de la empresa tiene responsabilidad total en la toma de

decisiones de la empresa, presentando así una debilidad alta debido a que el gerente propietario se convierte en una persona imprescindible para el desarrollo de la empresa, pero no permite obtener un crecimiento que sobre pase la capacidad de quien lo administra.

**ARTESANÍAS AMAZÓNICAS  
ANÁLISIS DE RECURSOS**

	DESCRIPCIÓN	VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR			
		BAJO	MEDIO	ALTO				
R E C U R S O S	Recursos Humanos	Personal calificado		X	PA2			
		Experiencia Laboral			X	PA2		
		Estabilidad			X	PA2		
		Rotación			X	PA2		
		Ausentismo			X	PA2		
		Pertenencia			X	PA2		
		Motivación			X	PA2		
		Nivel de remuneración			X	PA2		
		Accidentalidad			X	PA2		
		Retiros	X			PA2		
		Indices de desempeño			X	PA2		
		Habilidad para atraer y retener gente altamente competitiva		X		PA2		
		I N T A N G I B L E S	Reputación Ante Clientes	Fuerza del producto, calidad y exclusividad			X	PP1
				Lealtad y satisfacción del cliente			X	PP3
Administración de clientes					X	PP3, PA2		
Portafolio de productos					X	PP1, PA2		
Reputación Ante Proveedores	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de productos			X	PP1, PA2			
	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X	PA2			
Reputación Ante la Comunidad	Imagen Corporativa			X	PA2			
	Responsabilidad Social			X	PA2			
	Participación del Mercado			X	PP3, PA2			
	Uso de la Curva de Experiencia			X	PA2			
Recursos Tecnológicos	Software acorde a las necesidades		X		PP2			
	Alcance del Software		X		PP2			
	Seguridad y confiabilidad del Software			X	PP2			
	Habilidad para responder a la Tecnología cambiante		X		PP2, PA2			
	Sistematización de Información		X		PP2			

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

- **PERSONAL CALIFICADO:** representa un valor medio, ya que el personal que se requiere para trabajar en este tipo de negocio no necesita de una instrucción especializada. Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de capacitación para sus empleados en lo que a ventas se refiere, ya que se los instruye a medida que se va obteniendo experiencia.
- **EXPERIENCIA LABORAL:** para Artesanías Amazónicas el valor que la experiencia genera es alto, debido a que el hecho de que sus empleados no tengan mayor experiencia en el negocio, permite formar en cada empleado una personalidad característica de la empresa, de acuerdo a las necesidades de la misma.
- **ESTABILIDAD, ROTACIÓN, AUSENTISMO Y PERTENENCIA:** genera un valor alto, ya que la administración del negocio da estabilidad a sus empleados, y ellos por su parte se sienten comprometidos con la empresa, y a pesar de que actualmente no se dispone de un adecuado control de personal, los resultados se observan en la baja rotación y ausentismo del personal de los niveles medios.
- **NIVELES DE REMUNERACIÓN:** el actual sistema de remuneración que se aplica en Artesanías Amazónicas está basado en remuneraciones fijas, por lo cual una de las propuestas de este proyecto será la aplicación de un sistema de remuneraciones mixto, el cual incluirá comisiones fijadas sobre un monto base de ventas.

El detalle de la propuesta se encuentra en el capítulo 3 del presente documento.

- **ACCIDENTALIDAD:** debido a que la labor que desempeñan los empleados no es un trabajo riesgoso ni que exija gran esfuerzo físico, el nivel de accidentalidad es casi nulo, lo cual no genera un valor alto, puesto que no existen implicaciones legales ni se incurre en costos para la empresa.
- **RETIROS:** genera un valor bajo para la empresa, ya que el hecho de que una persona se retire actualmente no genera altos costos para la empresa, ya que los empleados que laboran en ella no tienen varios años de trabajo, además de que las funciones que realizan pueden ser fácilmente reemplazadas. Aún así la empresa deberá establecer una política de provisiones para futuros retiros del personal.
- **INDICES DE DESEMPEÑO:** genera un valor alto, el hecho de que la empresa no disponga de índices de desempeño ni estándares de medición de la eficiencia de su personal, lo cual no permite obtener un valor real de los costos que implica un puesto, así como, el perfil que cada empleado debe cumplir para realizar sus funciones, representando un impacto alto negativo para la empresa el no poder cuantificar el impacto de no manejar dichos índices.
- **FUERZA DE PRODUCTO, CALIDAD Y EXCLUSIVIDAD:** considerando los años de servicio se ha logrado establecer un

estándar de productos que diferencia a Artesanías Amazónicas de sus competidores. Lograr una exclusividad es difícil en este tipo de negocio, pero la visión de la empresa es ofrecer a sus clientes los mejores productos.

- **LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE:** el valor generado es alto, debido a que se ofrece un excelente servicio de venta, la calidad de productos, bajos precios, la ubicuidad estratégica de los almacenes, ha logrado poco a poco la preferencia, fidelidad y satisfacción de los clientes.
- **ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES.** Al ser un negocio familiar y pequeño en comparación con grandes compañías, Artesanías Amazónicas no maneja un sistema de administración de clientes adecuado; la gerencia no ha considerado esto como una estrategia de venta, así como, tampoco el costo de oportunidad que la ausencia de este mecanismo representa para la empresa.
- **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:** Artesanías Amazónicas dispone de una gran variedad de productos para ofrecer a sus clientes y siempre está evaluando la existencia de productos para estar en constante innovación.
- **FORTALEZA DE LOS PROVEEDORES Y DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS:** el poder de negociación con los proveedores es fuerte y a la vez Artesanías Amazónicas representa uno de sus mejores clientes, aunque constantemente está en búsqueda de

nuevos proveedores, para ofrecer más variedad y mejores productos a sus clientes. Respecto a la disponibilidad de productos artesanales creemos que existe un impacto negativo debido a que existen algunos proveedores que no tienen una cultura empresarial y producen sus artesanías únicamente para satisfacer sus necesidades más no con un espíritu emprendedor, lo cual hace que la empresa tenga que adquirir las cantidades que disponen ellos más no la que los clientes de la empresa demandan.

- **IMAGEN CORPORATIVA:** el valor generado es alto porque generalmente las empresas familiares y microempresas no cumplen con los requisitos legales que establece la ley, Artesanías Amazónica cumple con dichas disposiciones. Además debido a la ubicuidad de las sucursales de la empresa se ha logrado tener un liderazgo e imagen corporativa fuerte, lo cual le ha generado una habilidad para atraer y retener gente emprendedora para que labore en la misma.
- **USO DE LA CURVA DE EXPERIENCIA:** por los años que tiene el negocio, la gerencia general ha ido perfeccionando procesos que impactan directamente con los logros de la empresa, tales como: canales de distribución, poder de negociación con los proveedores, cantidad de proveedores, planificación anual informal de compras y ventas.

- **SOFTWARE ACORDE A NECESIDADES / ALCANCE DEL SOFTWARE:** Artesanías Amazónicas solamente dispone de un sistema de inventarios, más no de un sistema global que involucre, control de nomina, gestión de inventarios y contabilidad, a pesar de que el actual sistema de inventarios representaría una fortaleza para una empresa de esta naturaleza desde el punto de vista gerencial es una debilidad porque no permite disponer de información real y oportuna para la toma de decisiones.
- **SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD DEL SOFTWARE:** actualmente no se cuenta con la experiencia necesaria para saber si el software se ajusta a las necesidades de la empresa, así como si la información que arroja es confiable y real.
- **HABILIDAD PARA RESPONDER A LA TECNOLOGÍA CAMBIANTE:** en la actualidad la tecnología está en constante evolución y para Artesanías Amazónicas es más fácil asimilarlo, puesto que se maneja únicamente un software básico, el cual no requiere de constantes actualizaciones.

### **2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

Para poder manejar datos del entorno externo, que frecuentemente son ambiguos o parciales, y para mejorar el conocimiento del marco general de una

empresa, se recurre al análisis del entorno externo. El objetivo central del análisis del entorno externo, es identificar las amenazas y las oportunidades.

El análisis del marco general mira hacia el futuro; el del marco particular gira en torno a los factores y circunstancias que influyen en la rentabilidad de la empresa dentro de un sector. Los resultados combinados de estos análisis que la empresa lleva a cabo para entender su entorno externo, influyen en el propósito de la estrategia.

#### **2.1.2.1. Análisis del Entorno Particular**

De acuerdo con el modelo OI, el entorno particular lo conforman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización, es decir, es aquél que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, creando su entorno competitivo. A continuación se presenta el análisis del entorno externo particular, basado en el modelo de los elementos de la estructura de la industria, según Michael Porter:

- **Clientes:** Existen dos tipos de clientes: turistas nacionales y extranjeros; y, público en general que necesiten artículos para decoración del hogar así como de artesanías. Una de las

debilidades actuales para el negocio es que no se dispone de clientes corporativos, lo cual a futuro podría convertirse en una oportunidad al crear nuevas alianzas estratégicas y de esta manera obtener mayores ingresos por concepto de ventas a crédito.

A pesar de que la línea de decoración tiene poco tiempo en el mercado ha sido bien aceptada por el mercado local, es decir que con esta línea de negocio se ha logrado captar más clientes y así neutralizar a la competencia.

Debido al portafolio de productos así como a los precios y servicio que se ofrece a los clientes poco a poco se ha conseguido la fidelidad de los mismos para con Artesanías Amazónicas.

- **Nuevo Entrantes:** debido a que Artesanías Amazónicas es una empresa pequeña y que no dispone de patentes o franquicias, ni se maneja un mercado global, siempre existirá la amenaza de nuevos competidores. Por esta razón la gerencia deberá estar siempre a la vanguardia de nuevos productos para sus clientes, así como también, aprovechar del aprendizaje adquirido a lo largo de la existencia de la empresa para poder anticiparse a posibles eventualidades.

- **Proveedores:** durante los dos últimos años se ha buscado la diversificación de proveedores, por ende diversificación de productos y disminución de costos por medio de la eliminación de intermediarios. Debido a los grandes volúmenes de mercadería que se adquiere, la gerencia tiene un alto poder de negociación con sus proveedores, sobre todo para la obtención de descuentos por pronto pago así como por montos de compras.

Para Artesanías Amazónicas sus proveedores indígenas representan una amenaza, debido a la poca o nula visión emprendedora que poseen los mismos, ya que no se dispone de sus artesanías y/o productos continuamente, debido a que en su mayoría producen para cubrir sus necesidades primarias más no producen para satisfacer la demanda del mercado.

- **Productos Sustitutos:** este factor no representa realmente una amenaza para Artesanías Amazónicas, ya que los productos que la empresa pone a disposición de los clientes, no pueden ser fácilmente sustituidos. Lo que realmente afectaría al negocio es la facilidad que existe en el país para crear pequeñas y medianas empresas, así como, el fácil acceso al mercado en el cual se desenvuelve.

- **Competidores:** Política de precios: la política de establecimiento de precios representa una ventaja competitiva para Artesanías Amazónicas debido a que ofrece precios altamente competitivos a sus clientes, ya que la mercadería adquirida por grandes volúmenes así como la compra absoluta de determinados ítems a los distintos proveedores genera un ahorro para la misma, por lo cual se hace más fácil ofrecer buenos precios.

Calidad del producto: frente a la competencia este factor también representa una ventaja debido a que generalmente la empresa adquiere lo mejor en cuanto a artesanías y artículos para decoración del hogar disponibles en el mercado.

Canales de distribución: este factor representa un ahorro y por ende una gran oportunidad frente a sus competidores, porque al realizar las adquisiciones, la mercadería es transportada por su actual gerente, por lo cual rara vez la empresa incurre en gastos por concepto transporte de la mercadería.

Participación de mercado: debido a que esta empresa ya tiene varios años en el mercado local, a lo largo del tiempo ha ido ganando prestigio dentro del sector, por lo cual ha abarcado una considerable participación de mercado.

Liderazgo tecnológico: al ser la empresa comercial, no requiere de alta tecnología para sus procesos, lo único que es necesario es el software que se implementa para el manejo de inventarios, contabilidad y control de personal para operar diariamente. A pesar de que estos tres factores actualmente no están aplicados en su totalidad, representa una gran oportunidad para el negocio, porque las empresas del sector no disponen de los mencionados sistemas.

Servicio a los clientes: este factor representa una oportunidad media puesto que los empleados no están debidamente capacitados para brindar el mejor servicio a los clientes, pero representa una ventaja frente a la competencia el servicio personalizado y profesional que su gerente ofrece a cada uno de los clientes, logrando así fidelizarlos cada vez más.

#### **2.1.2.2. Análisis del Entorno General**

Está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la

actividad de una empresa. Afecta a todas las empresas en una sociedad dada, englobando a todos los elementos que lo componen (HITT, 2003).

El presente análisis será clasificado en factores intervinientes en el desarrollo de los diferentes mercados, haciendo hincapié en aquellos factores que afectan directamente a Artesanías Amazónicas, tales como: Factores Económicos, Factores Políticos y Jurídicos y Factores Socio - Demográficos.

#### **Factores Económicos:**

- **PROCESO DE INTEGRACIÓN ANDINA:** La integración de países andinos ha fomentado el crecimiento del turismo lo cual es muy beneficioso para la empresa, además de que al poseer culturas similares, las artesanías que se ofrecen son aceptadas y adquiridas por los turistas de la zona.
- **LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS:** en el caso de las artesanías, la implementación de aranceles a los productos importados ha promovido la producción nacional, pero como el negocio también cuenta con productos importados esto genera una amenaza media con impacto medio negativo.

- **POLÍTICA LABORAL (REFORMA):** a pesar del incremento del sueldo básico y el establecimiento y control de las aplicaciones del Código de Trabajo hace incurrir en mayores costos a la empresa, se ha notado un mejor desempeño en los trabajadores y mayor estabilidad laboral.
- **POCA DIVERSIFICACIÓN DE EXPORTACIONES PRIVADAS:** representaría una oportunidad alta para Artesanías Amazónicas ya que así, lograría abarcar mayor participación en el mercado, debido a que ofrece gran variedad de productos tanto artesanales como de decoración para el hogar.
- **EXPECTATIVAS O CRECIMIENTO REAL DEL PIB:** es beneficioso para la empresa este aspecto, ya que el PIB correspondiente a los sectores de la empresa está en constante incremento. Podría convertirse en una oportunidad alta si se mantendría un constante nivel de crecimiento.

### **Factores Políticos y Jurídicos:**

Los factores político / jurídicos del entorno en que se desenvuelve la empresa no afectan directamente a Artesanías Amazónicas, ya que los cambios que se presenten en factores como: la implementación ó cambio de políticas o leyes fiscales, ley contra monopolios y filosofías desregulatorias, no afecta directamente a su desenvolvimiento. El

sector donde opera la empresa no es un sector considerado estratégico que está manejado por entes privados, lo cual representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo para la industria.

### **Factores Socio – Demográficos:**

- **TAMAÑO DE LA POBLACIÓN:** el turismo nacional e internacional, que es el mercado objetivo de la empresa, en nuestro país está en constante crecimiento, lo cual representa una circunstancia que, si la empresa la sabe explotar le servirá para lograr la competitividad estratégica.<sup>10</sup>
- **COMPOSICIÓN ÉTNICA:** para la empresa este factor representa una oportunidad, ya que en un país multiétnico esto es una ventaja para incrementar el mercado objetivo y así personalizar la oferta por gustos y preferencias, pero también podría convertirse en una amenaza si no se sabe analizar adecuadamente los requerimientos de la demanda, lo cual perjudicaría a la empresa al no saber enfrentarse al dinamismo del entorno.<sup>11</sup>
- **DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO:** debido a que la empresa se desenvuelve en un mercado abierto y persigue fines de lucro, además de pertenecer a una sociedad consumista, el hecho de que en nuestro país no exista una cultura de ahorro, el significativo

---

<sup>10</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

<sup>11</sup> IBIDEM

incremento del consumo representa una oportunidad a ser explorada y desarrollada por Artesanías Amazónicas.

- **DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA:** ya que el Oriente ecuatoriano es un gran atractivo para los turistas, la ubicuidad de sus locales comerciales es estratégica. La expansión de la empresa no se ha limitado a la región amazónica, se está buscando la oportunidad de ampliar su mercado a la región sierra, instalando una sucursal actualmente en el Centro Histórico de la capital.
- **ESTRUCTURA EN LOS GRUPOS POR EDAD:** este factor no es de gran incidencia para la empresa, debido a que el giro del negocio está orientado a satisfacer a diversos tipos de clientes y su mercado objetivo no se encuentra en declive.

## **2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA**

Para una adecuada planificación estratégica, es necesario realizar un análisis del medio interno y externo de la empresa. Se inicia diagnosticando elementos básicos como son la visión, la misión, objetivos y políticas institucionales, para complementar dicho estudio con los resultados del análisis situacional, así como con los escenarios, para finalizar con las perspectivas y acciones estratégicas a implementar en la empresa.

Con la finalidad de identificar aquellos puntos fuertes y críticos de Artesanías Amazónicas, se procederá a utilizar esta técnica participativa, denominada “FODA”.

La matriz FODA sirve para ordenar el procesamiento y presentación del medio interno y externo, además es de mucha utilidad al momento de identificar estrategias alternativas de cambio. Esta matriz contiene fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **2.2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO**

El análisis interno (diagnóstico), permite interpretar la situación de la empresa y establecer la relación causa – efecto, siendo éste, la base de todo proceso de planificación, debido a que se puede definir cómo y dónde intervenir para obtener mejoras, adoptar decisiones informadas, disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos. Para dicha evaluación, es imprescindible identificar fortalezas y debilidades.

#### **2.2.1.1. Acciones Estratégicas de Consolidación**

Para una empresa contar con acciones estratégicas de consolidación, que, para bien resumir se las denomina fortalezas, es sentirse fuerte,

haber conseguido una buena posición, haber alcanzado un grado de solidez, poseer energía, firmeza y constancia en determinado sector.

En este proceso conviene diferenciar las fortalezas que apoyan a la empresa, las que están aprovechando las oportunidades; y, las fortalezas que defienden a la entidad de las amenazas.

**DIAGNÓSTICO FODA INTERNO: FORTALEZAS**

			ALINEAMIENTO HORIZONTAL				
			Pr. BÁSICOS			Pr. APOYO	
PROCESOS CV	RESUMEN DE FORTALEZAS	ACCIONES ESTRATEGICAS DE CONSOLIDACIÓN	PP1	PP2	PP3	PA 1	PA 2
Adquisiciones	Fuerza del producto: calidad y exclusividad	Todos los productos que Artesanías Amazónicas pone a disposición de sus clientes, cumplen con altos estándares de calidad y en su mayoría son exclusivos, lo que la hace altamente competitiva frente a la competencia	X				X
Mercadeo y Relaciones Públicas	Lealtad y satisfacción del cliente	Al brindar a los clientes productos de calidad, a precios accesibles, así como también un excelente servicio y atención, se ha conseguido la lealtad y fidelidad de los mismos.	X		X		X
	Bajos costos de distribución y venta	Debido a que su actual dueño es quien transporta los inventarios desde las diferentes ciudades del país hacia cada uno de los locales comerciales, no se incurre en altos costos de distribución, contratación de personal para esta actividad, lo que se refleja en los precios competitivos que se ofrece al público.		X			
	Habilidad para competir con precios	Las adquisiciones se realizan en su mayoría aplicando economías de escala, así como también los pagos en gran parte se los realiza de contado, por lo que se hace más fácil ofrecer precios más bajos que los de la competencia		X		X	X
	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	Debido a la amplia experiencia de la Gerencia, se aplica un sistema de rotación de inventarios adecuado, que permite satisfacer la demanda cíclica; sistema basado en un modelo de abastecimiento que ayuda a satisfacer las exigencias del mercado a tiempo.	X	X		X	X
Adquisiciones	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	Debido a la amplia experiencia de la Gerencia, se aplica un sistema de rotación de inventarios adecuado, que permite satisfacer la demanda cíclica; sistema basado en un modelo de abastecimiento que ayuda a satisfacer las exigencias del mercado a tiempo.	X	X		X	X
Gestión de Inventarios							

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Como se detalla en la matriz, Artesanías Amazónicas posee varias fortalezas, es decir que los diferentes procesos internos se los está realizando con un alto grado de eficiencia, lo cual se demuestra el excelente nivel de competitividad y posicionamiento que ha conseguido a lo largo de su existencia en el mercado.

Dichas fortalezas serán canalizadas hacia las respectivas áreas de la empresa, con la finalidad de mantenerlas y si es posible mejorarlas continuamente, para que sigan representando una ventaja competitiva para Artesanías Amazónicas.

#### **2.2.1.2. Acciones Estratégicas de Cambio**

Las debilidades a similitud de las fortalezas, se refieren a todos los componentes que no contribuyen para hacer uso de las oportunidades, o que no protegen a la empresa de las amenazas que provienen del entorno, es decir, son aquellos factores que provocan vulnerabilidad a la organización. El análisis de dichas acciones estratégicas de cambio, las debilidades, deberán ser priorizadas de acuerdo al impacto que causen en la empresa.

**DIAGNÓSTICO FODA INTERNO: DEBILIDADES**

PROCESOS CV	RESUMEN DE DEBILIDADES	ACCIONES ESTRATEGICAS DE CAMBIO	ALINEAMIENTO HORIZONTAL				
			Pr. BÁSICOS			Pr. APOYO	
			PP1	PP2	PP3	PA 1	PA 2
Gestión Administrativa	Uso de Planes Estratégicos. Análisis Estratégico	Diseño de un Plan Estratégico, que permita identificar las áreas críticas de la empresa, así como también, acciones a tomar para la consolidación de la empresa.					X
Gestión de R.R.H.H., Gestión Administrativa	Sistemas de control y evaluación de gestión	Establecer un adecuado sistema que permita evaluar y controlar el capital humano de la empresa, las funciones que desempeña cada área; y, el cumplimiento de objetivos de cada unidad.					X
Gestión de R.R.H.H., Gestión de Inventarios, Contabilidad y Finanzas	Software acorde a las necesidades / Alcance del Software	Sistematización global de inventarios, nómina, contabilidad y finanzas.	X	X		X	X
Contabilidad y Finanzas	Liquidez y disponibilidad de fondos internos	emprender estrategias de financiamiento y captación de recursos monetarios. Evaluación de la gestión actual financiera.	X			X	X

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Actualmente existen puntos débiles dentro de Artesanías Amazónicas, los mismos que la sitúan en una posición altamente vulnerable frente a las variaciones del entorno y que han ido obstaculizando la consecución de objetivos y metas institucionales.

Las debilidades encontradas actualmente en Artesanías Amazónicas, citadas en la matriz, corresponden a las áreas críticas que tiene la misma; (véase temario 2.2.2.3) con la finalidad de contrarrestar estas debilidades, se emprenderán acciones estratégicas y correctivas, para disminuir los riesgos que enfrenta la empresa.

### **2.2.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO**

El medio externo ejerce múltiples influencias sobre la organización, por cuanto provee de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc., los mismos que pueden variar de acuerdo a fenómenos que se presenten en su entorno, afectando directa o indirectamente a la empresa.

### **2.2.2.1. Identificación de Amenazas y Oportunidades y Resumen de Acciones Estratégicas**

Debido a que los factores que intervienen en la caracterización de oportunidades o amenazas, son exógenos, por consiguiente no controlables por parte de la organización, su solución no depende directamente de la intervención de la empresa, sino de otros factores igualmente no controlables. Por ello, una oportunidad una vez identificada, es para aprovecharla y una amenaza, en lo posible, para evitarla, utilizando las potencialidades de la empresa.

En el medio externo, así como existen fenómenos que favorecen o dificultan el desarrollo empresarial, también existen agentes (personas – instituciones) que están interesados o se oponen a que la empresa cumpla con sus objetivos. Aquellos agentes externos que por razones circunstanciales están interesados en el logro parcial o total de los objetivos de la empresa, se los considera “aliados”, con los cuales será importante analizar si favorece la implementación de alianzas estratégicas, para la maximización de resultados. Por otra parte, los oponentes son quienes no desean el logro de ciertos objetivos y que muchas veces ni siquiera están interesados en sobrevivencia de la empresa, por lo cual es imprescindible identificarlos, a fin de tomar las medidas necesarias para neutralizarlos (DAZA, 2007)

DIAGNÓSTICO FODA EXTERNO: OPORTUNIDADES / AMENAZAS				ALINEACIÓN HORIZONTAL				
				Pr. BÁSICOS			Pr. APOYO	
ENTORNO	OPORTUNIDAD / AMENAZA	ACCIONES ESTRATEGICAS	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS U ORGANIZACIONES ALIADOS / Oponentes	PP1	PP2	PP3	PA 1	PA 2
PARTICULAR	INCREMENTO CARTERA DE CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes por medio de la captación de grupos corporativos así como implementar ventas a crédito.	Clientes Institucionales			X		
	ACCESO A LÍNEAS DE CRÉDITO ESTATALES	Evaluar el costo - beneficio que tendría para Artesanías Amazónica, el acceder a una línea de crédito, teniendo en cuenta si esto aportará al crecimiento de la misma.	CFN BANCO DEL PACÍFICO				X	
	GESTIÓN DE PROVEEDORES	Crear alianzas estratégicas y captar constantemente a nuevos proveedores.	Alianzas Estratégicas / nuevos proveedores				X	
GENERAL	CRECIMIENTO DEL PIB / RELACIÓN TURISMO	Durante las fechas que se tiene mayor afluencia de turistas, se tratará en lo posible de tener todos los locales comerciales provistos de inventarios, con la finalidad de optimizar las ventas.	Agencias de viajes, operadoras turísticas, comercio al por menor.	X	X	X		
	MERCADO Y POLÍTICA LABORAL	Establecer un adecuado sistema de administración de recursos humanos.	Ministerio de Relaciones Laborales, IESS					X

Fuente: Estudio realizado  
 Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva

Varias son las oportunidades que la organización debería aprovechar para desarrollarse mucho más, así como las amenazas que podrían agravar los problemas que enfrenta Artesanías Amazónicas. Estos factores externos tienen influencia sobre la empresa en términos de facilitar o restringir la consecución de objetivos institucionales.

Para ambos casos, se deberá diseñar estrategias, con la finalidad de que las amenazas causen mínimos impactos negativos sobre la empresa y para el caso de las oportunidades, estrategias para aprovecharlas en pro del bienestar del negocio. (Véase Capítulo 3).

### **3. PROPUESTA ESTRATEGICA**

Para el desarrollo de la Propuesta Estratégica, previamente se ha realizado un análisis de factores tanto internos como externos de Artesanías Amazónicas, en los cuales se han identificado sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de diseñar la estructura organizacional adecuada en base a la Cadena de Valor Propuesta; así como, las estrategias de mejoramiento en aquellos aspectos críticos de la empresa.

#### **3.1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BÁSICO**

Para diseñar un plan estratégico es necesario establecer decisiones estratégicas corporativas adoptadas con relación a los próximos años, con el fin de lograr ser lo suficientemente competitivos como para satisfacer los objetivos marcados en lo relativo a crecimiento, rentabilidad o consolidación en el sector. En él se realiza un análisis global y se definen las posibilidades de la empresa en aspectos como: Marketing y Relaciones Públicas, Abastecimiento, Gestión de Inventarios, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Gestión de Recursos Humanos; y, Gestión Administrativa.

### **3.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Siguiendo a Daza (2007), la dirección estratégica está integrada por la misión, visión, principios corporativos y objetivos corporativos de la empresa, el mismo que es importante e indispensable, ya que al tenerlo establecido las organizaciones pueden crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

Se considera la determinación de los aspectos antes mencionados para la propuesta de reestructuración objeto de esta investigación, en el referente al direccionamiento estratégico de la empresa Artesanías Amazónicas, de la siguiente manera:

#### **3.1.1.1. Misión**

Satisfacer las necesidades de clientes nacionales y extranjeros, con una amplia variedad de productos de calidad que representen la cultura de las tres regiones de nuestro país, así como artículos elegantes y modernos para decoración del hogar a precios altamente competitivos en el mercado.

### **3.1.1.2. Visión**

Ser la empresa líder en el mercado de Artesanías, con la apertura de un mayor número de sucursales a nivel nacional, y disponer de productos que estén a la vanguardia en la línea de decoración del hogar.

### **3.1.1.3. Valores Corporativos**

Considerando las referencias y políticas de desarrollo operacional de Artesanías Amazónicas, el establecimiento de los valores corporativos con los que contará para fundamentar su accionar, se estableció:

- Integridad;
- Ética;
- Responsabilidad Social;
- Compromiso con el Medio Ambiente;
- Lealtad y compromiso con la Empresa;
- Compromiso con el cliente;
- Trabajo en equipo;
- Liderazgo colectivo;
- Excelencia en la consecución de objetivos;
- Mejoramiento Continuo

#### **3.1.1.4. Objetivos Corporativos**

Los objetivos corporativos permitirán especificar los propósitos de la empresa e identificar los aspectos que se deben tomar en cuenta para que con el establecimiento de dichos objetivos, se favorezca al cumplimiento de la misión previamente establecida.

La definición de los objetivos corporativos de Artesanías Amazónicas se detalla de la siguiente manera:

##### **Objetivo General**

Lograr el crecimiento continuo y sostenido de Artesanías Amazónicas, con la finalidad de incrementar el posicionamiento de la empresa a nivel nacional y maximizar el rendimiento del capital.

##### **Objetivos Específicos**

- ✓ Lograr un incremento sostenido en ventas, brindando una excelente atención y servicio al cliente, con un amplio portafolio de productos de calidad y con precios altamente competitivos.

- ✓ Ampliar la cartera de clientes, a través de una adecuada gestión que implique la captación continua y fidelización de los mismos.
- ✓ Disponer de un sistema de organización y de gestión que garantice la mejora continua de los procesos y actividades que se desarrollan en Artesanías Amazónicas, para su adecuada operación.

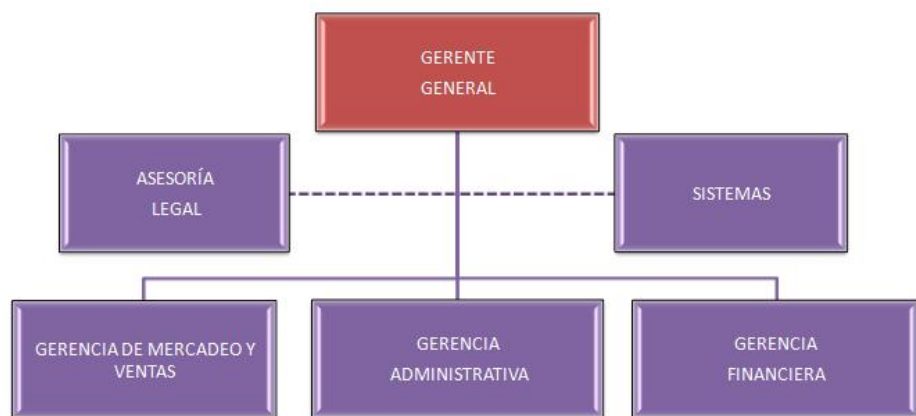
### **3.1.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR**

En esta parte del proyecto, se han analizado los procesos que intervienen en la Cadena de Valor, con la finalidad de mejorarlos, y establecer un sistema operacional acorde al crecimiento que tiene la empresa. A continuación se presentan las estrategias propuestas para que la gerencia analice los procesos críticos e implemente estas acciones.

### 3.1.2.1. Estructura Organizacional en Base a la Cadena de Valor

En base al análisis realizado, se ha considerado conveniente para Artesanías Amazónicas, rediseñar su actual estructura organizacional, presentando a continuación un modelo estructural acorde a sus necesidades, el mismo que está dividido en dos niveles: nivel directivo y nivel operativo.

#### Estructura Directiva de Artesanías Amazónicas



*Fuente: Gerencia General “Artesanías Amazónicas”  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Como se puede observar en la figura anterior, la estructura directiva propuesta, está integrada en su nivel máximo por la Gerencia General, la misma que será la encargada de la Evaluación y el Control de toda la empresa, y a la vez será la encargada de la Gerencia Administrativa.

Dentro de Artesanías Amazónicas se han establecido los departamentos de Gerencia de Mercadeo y Ventas, Gestión Administrativa y Gerencia Financiera, cuyas actividades se detallan en el siguiente capítulo. Los procesos que desempeñarán Asesoría Legal y Sistemas, serán contratados como “Servicios Profesionales”, ya que de acuerdo a las operaciones diarias de la empresa, dichos servicios no se requieren a tiempo completo.

### Estructura de Procesos de Artesanías Amazónicas

A continuación se detallarán los procesos que actualmente generan valor para Artesanías Amazónicas:



*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

El proceso de comercialización de los productos de Artesanías Amazónicas iniciará con un análisis estratégico de rotación de inventarios y análisis de costos basado en la comparación de cotizaciones y proformas, y posterior adquisición de mercadería a distintos proveedores a nivel nacional. Dichas compras se realizarán por internet, catálogo y personalmente, mercaderías que serán trasladadas a la matriz de la empresa o a la sucursal ubicada en la ciudad de Quito en el tiempo máximo de una semana.

Posteriormente se procederá a realizar el control de calidad, cantidad y cumplimiento del pedido; una vez presentado el informe de recepción, se realizará la devolución de aquellos productos que presentan fallas ó en caso contrario se procederá a codificarlos en el sistema y a establecer su precio de venta para la distribución a las distintas sucursales de la empresa. Cuando la mercadería sea recibida en cada una de las sucursales, se procederá a la respectiva recepción y sistematización en los locales comerciales, para su colocación en perchas, y ponerlos a disposición de los clientes, y así brindarles el mejor servicio de venta y post venta con el personal de Artesanías Amazónicas.

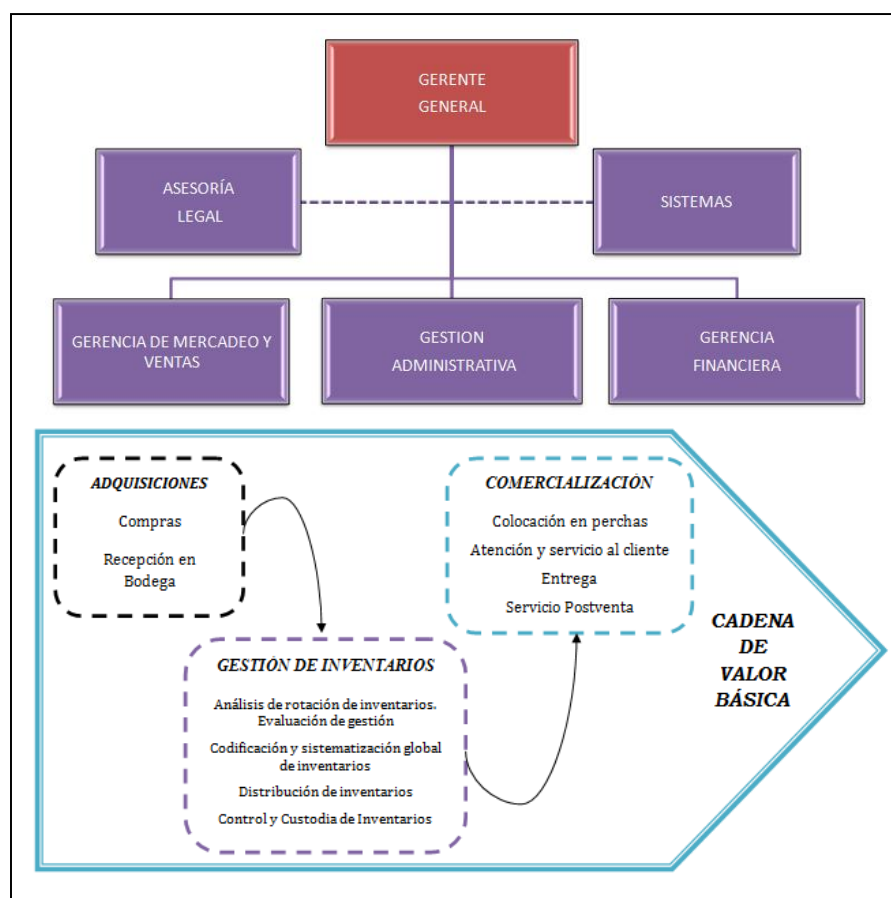
Cabe indicar que se establecerá el servicio post venta, el que estará orientado a brindarles ayuda cuando requieran información sobre las

aplicaciones del producto, ó, se presente un problema en cuanto a daños causados por el uso del mismo.

### **Estructura Organizacional Operativa de Artesanías Amazónicas**

Realizando una visión conjunta del análisis tanto directivo como operativo de Artesanías Amazónicas, se presenta un diseño de estructura organizacional basado en el análisis de la Cadena de Valor:

#### **ARTESANÍAS AMAZÓNICAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL OPERATIVA**



*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

De acuerdo los recursos, capacidades y requerimientos de Artesanías Amazónicas, la estructura organizacional que se presenta está orientada a abarcar todos aquellos procesos que se realizan dentro de la empresa, de manera que todas las actividades a realizarse dentro de cada proceso estén interrelacionadas, con la finalidad de maximizar los ingresos y reducir los costos, tanto de adquisición de inventarios como de control y gestión operativa y administrativa.

#### **3.1.2.2. Identificación de las Áreas y de los Procesos como Estrategia de Reestructuración Administrativo Financiero de Artesanías Amazónicas**

Como consecuencia del análisis realizado sobre la situación interna de Artesanías Amazónicas, se encontraron algunos procesos donde se proponen las mejoras de ciertas actividades de Artesanías Amazónicas, en base a la Cadena de Valor de la empresa. Además, se han analizado dichos procesos con la finalidad de mejorarlos, y establecer un sistema operacional acorde al crecimiento que tiene la empresa.

- Mercadeo y Relaciones Públicas, considerada un proceso estratégico ya que abarca funciones de realizar contactos

comerciales, los mismos que involucrarán a proveedores, proceso clave para abastecerse de productos exclusivos y de alta calidad y a la gestión de clientes, la cual implicará el manejo de la cartera de clientes y su categorización de acuerdo al volumen y frecuencia de compras. Además esta área será la encargada de realizar investigaciones de mercado, que le permita analizar la situación de proveedores, clientes y competidores, sin olvidar que otro aspecto clave será el desarrollo de estrategias de expansión y competitividad, las cuales permitirán fijar el rumbo de la empresa a mediano y largo plazo.

- **Administración de Recursos Humanos:** debido a que no existe una adecuada estrategia de conducción de personal, así como no se dispone de manuales de funciones y procedimientos, la administración del recurso humano de Artesanías Amazónicas es deficiente. Un gran problema que se enfrenta es la alta rotación de personal, ya que no existen políticas de incentivos en cuanto a política salarial, así como un control estricto en lo referente a ausentismo del personal: permisos personales, permisos por enfermedad, permisos por calamidad doméstica, los mismos que no son descontados de acuerdo a lo que establece el Código del Trabajo y de Seguridad Social.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Definición de sistemas de evaluación y compensación económica. Fundamentos de DESSLER, Gary. (2009), Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Educación.

- Asesoría Legal: Aspecto de relevante importancia, ya que por no contar con una excelente asesoría legal en aspectos laborales, la empresa incurrió en costos elevados en cuanto a pago por indemnizaciones a trabajadores.

Artesanías Amazónicas tampoco dispone de asesoría legal en lo que respecta a contratación, por cuanto no existe documentación que respalde las adquisiciones de mercadería, lo cual es importante debido a que puede presentarse el hecho de que en algún momento uno o varios proveedores falten al compromiso verbal de venta y por ende la empresa enfrente grandes pérdidas por este aspecto.

Actualmente, tampoco dispone de asesoría legal para la conformación de esta empresa, como entidad legalmente constituida, pudiendo ser una sociedad anónima o compañía limitada, lo cual en el futuro puede ocasionar problemas legales a la administración, tales como incurrir en riesgos por financiamiento y pérdida de activos tanto del negocio como de propiedad de su actual dueño.

- Contabilidad y Finanzas / Adquisiciones: La contabilidad de la empresa, desempeña un papel fundamental que permite controlar

las operaciones y conocer los resultados obtenidos. Para Artesanías Amazónicas, la contabilidad se la lleva de una manera extremadamente básica, lo cual no permite disponer de información amplia y detallada en cuanto a ingresos, costos, egresos ó utilidades, pago de obligaciones y cobranzas, así como tampoco se establece el cálculo de índices e indicadores financieros, impidiendo así el disponer de un análisis adecuado para la óptima y acertada toma de decisiones.<sup>13</sup> En lo que respecta a Adquisiciones, se sugiere la implementación de un exhaustivo análisis de costos, que permita evaluar la calidad de relación que existe con los proveedores y la política de establecimiento de precios de la empresa, con la finalidad de crear una ventaja competitiva en cuanto a precios.

- Gestión de Inventarios: Actualmente la empresa dispone de dos tipos de sistemas de manejo y control de inventarios: manual y computarizado. De los establecimientos existentes, la mitad de ellos, es decir tres locales comerciales, incluyéndose en este grupo la matriz, disponen de un sistema manual para control de inventarios, es decir el control existente es prácticamente nulo, solamente se realiza un control del ingreso de los productos, más no un control de existencias y rotación de inventarios. Únicamente se

---

<sup>13</sup> AYAVIRI GARCÍA, Daniel, (Edición 1ra), Contabilidad Básica y Documento Mercantiles, Argentina: Editorial “N-DAG”

lleva un control estricto de los bienes caracterizados de lujo para la empresa, cuya cuantía es sumamente representativa.

En los otros tres locales, el sistema de control de inventarios es computarizado, por lo tanto se da la facilidad de realizar un manejo óptimo de inventarios, esto implica un control de ingresos y egresos, pérdidas y faltantes de productos. A pesar de que es un gran avance para la empresa, el disponer de un control sistematizado de inventarios, el software que actualmente se utiliza presenta varias falencias; nuestra propuesta al inicio de la ejecución de esta investigación, fue la implantación de dicho sistema, pero hemos visto la necesidad de contar con un sistema global de inventarios, es decir, un sistema que permita abarcar la información de todos los locales comerciales unificadamente, y así disponer de información confiable y a tiempo, y a la vez obtener una considerable reducción de costos en cuanto a pérdidas y tiempo empleado al subir información en el sistema de cada uno de los locales.<sup>14</sup>

Se propone que se realice un análisis constante y adecuado de rotación de inventarios, con la finalidad de establecer si el monto de compras es el idóneo para satisfacer la demanda existente, conocer

---

<sup>14</sup> Diagnóstico y evaluación sistema actual de gestión de inventarios. MULLER, Max, (2004), Fundamentos de Administración de Inventarios, Colombia: Grupo Editorial Norma.

si los canales de distribución son óptimos y la colocación de los productos en perchas es estratégica.

- Comercialización. En esta área se implementarán las ventas institucionales, como acción estratégica para incrementar el portafolio de clientes y por ende el monto de ventas.

Como medida de apoyo y control para las distintas estrategias a aplicarse con el presente proyecto, se propone la implementación de un Software que permita sistematizar eficientemente todos los procesos que se van a realizar dentro de Artesanías Amazónicas. Este sistema ayudará a la administración a tener un control mucho más riguroso en cuanto al personal, control y gestión de inventarios y contabilidad, lo que será beneficioso para la optimización de procesos.

Luego de revisar varias cotizaciones de diferentes empresas, el Software que más se adhiere a los requerimientos de la empresa es el Sistema Administrativo Financiero Integral SAFI, el cual presenta los siguientes beneficios:

- Contabilidad General (Estados Financieros)
  - Partidas Contables (Modelo Plan Contable NIIF)
  - Unidades Estratégicas del Negocio (UEN)

- Diarios, mayores, balances: UEN y Consolidado
- Estados Financieros: UEN y Consolidado
- Informe Retenciones en la Fuente
- Presupuestos
- Hoja de Costos por No. O.P.
- Informes Gerenciales
- Generador de Listados (Componente Gráfico – Windows)
- Consultas SQL (Componente Gráfico – Windows)
- Tesorería (Caja / Bancos)
  - Partidas Caja /Bancos
  - Impresión de Cheques, letras y comprobantes e integración de datos SRI (Proveedores)
  - Saldo diario de Caja /Bancos
  - Conciliación Bancaria
  - Libro de Caja /Bancos
  - Anexo Transaccional (REOC – ATS)
  - Integración cuentas por pagar, cuentas por cobrar y contabilidad.
  - Tabla de retención en la fuente, Impuesto a la Renta IVA (Mensual/ Anual).
  - Generador de Listados (Componente Gráfico – Windows)
  - Consultas SQL (Componente Gráfico – Windows)
- Cuentas por pagar (Proveedores / Acreedores)

- Datos generales de proveedores /acreedores (datos requeridos por el SRI)
- Estados de Cuenta Bimoneda
- Control de Vencimientos de créditos y obligaciones
- Generador de Listados (Componente Gráfico – Windows)
- Consultas SQL (Componente Gráfico – Windows)
- Inventarios por bodegas (Bienes /Servicios)
  - Manejo de almacenes y/o bodegas (bienes y servicios con o sin IVA)
  - Registro de productos con amplia información adicional
  - Recetas de productos (componentes)
  - Tipo de costeo: FIFO y Promedio
  - Kardex integrado
  - Transferencias entre bodegas
  - Registro de transacciones de bodega e impresión de formularios pre impresos
  - Estadísticas
  - Rotación de Inventarios
  - Entradas /salidas de Inventarios: No. O.P, Facturas clientes, proveedores, vendedores
  - Administración de órdenes de producción
  - Desensamblar (desintegrar producto terminado en materia prima)

- Generador de Listados (Componente Gráfico – Windows)
- Consultas SQL (Componente Gráfico – Windows)
- Facturación – Ventas /POS
  - Ingreso y actualización de información sobre vendedores, clientes y zonas
  - Registro e impresión de facturas, notas de crédito y cotizaciones (bienes y servicios con / sin IVA)
  - Definición de plazos de crédito por cada factura
  - Conversión de cotizaciones a facturas
  - Código de Barras
  - Informes de estadísticas de ventas
  - Venta /POS/Multibodega
  - Control de inventarios multibodega en línea
  - Código de Barras (Barcode) para clientes, proveedores, productos
  - Definición de múltiples formas de pago (efectivo, cheque, tarjeta de crédito, afiliados, etc.)
  - Diferentes diseños de facturas
  - Cierres de caja diarios e históricos, resumidos y detallados
  - Rotación de inventarios y estadísticas POS
  - Contabilización automática ventas y caja
  - Integración de inventarios, cuentas por cobrar, Tesorería
  - Generador de Listados (Componente Gráfico – Windows)

- Consultas SQL (Componente Gráfico – Windows)
- Cuentas por cobrar (Clientes /deudores)
  - Datos generales de clientes / deudores
  - Estados de cuenta bimoneda
  - Control de vencimientos de créditos y obligaciones (antigüedad de cartera)
  - Categoría y límite de crédito
  - Generación de facturas periódicas (Ventas Institucionales y ventas por lotes)
  - SAFI permite supervisar las cuentas por cobrar, después de la facturación, mediante verificaciones periódicas automáticas a determinados intervalos, con el fin de comprobar si las cuentas han sido canceladas.
  - SAFI ayuda en el proceso de decisión sobre otorgamiento de créditos; en base a la información que muestran el comportamiento de pago de todos los clientes. Además facilita evaluar la eficiencia del área de Crédito y cobranza, emitiendo reportes del estado de las cuentas pendientes de cobro
  - Integración tesorería, Contabilidad
  - Generador de Listados (Componente Gráfico – Windows)
  - Consultas SQL (Componente Gráfico – Windows)
- Nómina y Administración de Personal (Empleados)
  - Datos generales empleados

- Roles y sobres de pago
- Beneficios y deducciones definibles por el usuario
- Estadísticas (beneficios y deducciones)
- Impuesto a la Renta, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales
- Administración de personal, unificación salarial. Etc.
- Histórico y novedades de la administración de personas por empleado
- Hoja de vida y documentos electrónicos adjuntos
- Integración Tesorería, Contabilidad, cuentas por cobrar.
- Generador de Listados (Componente Gráfico – Windows)
- Consultas SQL (Componente Gráfico – Windows)
- Propiedad, planta y equipo – Inmovilizado (depreciación y mantenimiento)
  - Datos generales, componentes (partes y piezas), registro de seguros
  - Informe de custodios
  - Puestos de trabajo
  - Depreciación costo original: deducible y no deducible
  - Integración tesorería, Contabilidad.
  - Generador de Listados (Componente Gráfico – Windows)
  - Consultas SQL (Componente Gráfico – Windows)
- SAFITOOLS (Inteligencia del Negocio)

- Módulo de inteligencia de negocios (BI) para estudio analítico de información almacenada en SAFI, para procesos de: finanzas, compras, ventas, cobros, pagos, propiedad planta y equipo y R.R.H.H. desarrollado en Microsoft Excel y Macros
- 28 Indicadores gráficos programados.
- SAFINS (Utilitarios SAFI)
  - Iniciar/duplicar/modificar/eliminar/reorganizar Entidad
  - Generador de reportes integrados
  - Transferir saldos iniciales (año anterior)
  - Conversión/Consolidación/Sucursales
  - Actualización de versiones anteriores
  - Respaldos SAFI
  - Administrador de base de datos.

SAFI 2010 disponible para Windows NT, Windows 2000 (servidor), Windows 2003 (servidor), Windows XP, Windows Vista, Servidor Linux (Red Hat), Windows 7 y windows 2008.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Información proporcionada por la empresa SAFI.

#### **4. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS Y PROCESOS DE LA ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN DE ARTESANÍAS AMAZÓNICAS**

A continuación se presentan las actividades a implementarse en cada uno de los procesos y actividades que se realizan en Artesanías Amazónicas, los mismos que han sido planteados con la finalidad de definir las tareas que se realizan para su reestructuración acorde a la estructura organizacional de la empresa.

##### **4.1. MERCADEO Y RELACIONES PÚBLICAS**

En este proceso es necesario realizarlo con la finalidad de buscar el crecimiento y desarrollo de la empresa. Se identifica con el concepto de Dirección Estratégica y hace referencia a las distintas actividades que hay que realizar en la empresa para formular e implantar la estrategia de mercado.

El área de Relaciones Públicas, será la encargada de gestionar la comunicación tanto interna como con clientes y proveedores, con la finalidad de establecer un óptimo nivel de comunicación entre todos quienes conforman Artesanías Amazónicas, para atender necesidades, favorecer la comprensión mutua y fortalecer la imagen institucional. Por otra parte, el área de Mercadeo tendrá a su cargo el realizar una adecuada y estratégica

publicidad del negocio, así como también realizará estudios de mercado, con el propósito de abarcar continuamente un mejor posicionamiento en el mercado.

Estas dos áreas trabajarán en conjunto debido a que debe existir una coherencia entre los mensajes emitidos por una y por otra, para así colaborar a alcanzar los fines institucionales.

#### **4.2. CONTABILIDAD Y FINANZAS**

El objetivo de esta Área será garantizar el registro continuo de los hechos económicos y el flujo de información financiera oportuna y confiable para sustentar el proceso decisorio. Estará encargada de ejecutar las siguientes actividades:

- Prepara, analizar, dar trámite y archivar en su caso, facturas, notas de recepción, nóminas, comprobantes, y más documentación sustentatoria de las transacciones financieras.
- Analizar las órdenes de compra y de pago de bienes y servicios para tramitar la ejecución de compromisos y pagos
- Aplicar el control previo sobre gastos
- Validar y registrar las transacciones financieras, contabilizándolas de conformidad con la ley correspondiente

- Conciliar los registros contables con los registros de ejecución presupuestaria
- Mantener actualizado el registro de contratos, garantías, obligaciones y otros compromisos financieros así como el de propiedad, planta, equipo e inventarios
- Mantener actualizado el sistema contable, adaptado a las necesidades de la empresa
- Preparar información financiera, clasificada, agregada según las necesidades gerenciales
- Preparar y presentar periódicamente los estados financieros, informes y estadísticas financieras.

Al ser ésta una de las áreas críticas de la empresa, vemos necesaria la implementación de sistemas contables, que nos permitan disponer de información real, oportuna y confiable, con el objetivo de obtener un detalle pormenorizado de todas las transacciones contables y económicas que genera el negocio, así como también de las obligaciones que debe cumplir la empresa ante el gobierno, instituciones reguladoras, proveedores, personal, costos Fijos, entre otros.

También es necesario el crear una función de trabajo conjunto entre Contabilidad y Bodega, para llevar un control minucioso en lo referente a inventarios, y de esta manera tener un panorama claro y amplio de las existencias, rotación de inventarios, faltantes y

pérdidas, para que se facilite la planificación de adquisición de mercadería y control de los mismos.<sup>16</sup>

Se ve la necesidad de implementar dentro de Contabilidad el área de Tesorería, la misma que cumplirá funciones de cobranzas y pagos. Este aspecto es de relevante importancia, ya que actualmente Artesanías Amazónicas ha implementado la estrategia de ventas a crédito, la misma que consiste en convenios con instituciones privadas y públicas para que sus empleados tengan la facilidad de adquirir los productos que ofrece el negocio, y el monto de sus compras sea descontado de su rol de pagos. Es por ello que Tesorería se convierte en un área indispensable ya que será la encargada de hacer que dichos pagos se cumplan puntualmente. Se detallan a continuación actividades a cargo de Tesorería para su buen funcionamiento:

- Preparar y aplicar la programación de caja aprobada por la Gerencia.
- Determina, recaudar, custodiar, depositar y distribuir los recursos financieros.
- Aplicar el control interno previo al desembolso
- Ejecutar desembolsos para liquidar gastos y obligaciones debidamente contraídos por la percepción de bienes y servicios según la prioridad y calendario establecidos
- Preparar y presentar a gerencia información periódica sobre la ejecución de la programación y estado de Tesorería

---

<sup>16</sup> Tomado de: R, BREALEY (1998). **Principios de Finanzas Corporativas**. España: McGraw-Hill.

- Suscribir cuando fuere pertinente la constitución o renovación de obligaciones
- Tramitar al Área Contable la documentación sobre recaudaciones y pagos.

Presupuestos: A pesar de que actualmente se realiza un presupuesto aproximado en lo referente a compras estacionales, existe la necesidad de elaborar un presupuesto general que abarque todos los ingresos y egresos en los cuales la empresa va a incurrir durante un año calendario.

El objetivo principal de la elaboración de presupuestos, es que la gerencia pueda disponer de una herramienta analítica, precisa y oportuna, que sea soporte para la asignación de recursos, útil para detectar las desviaciones respecto a los pronósticos elaborados, además, con ello se pueda analizar y controlar la capacidad con la que se desarrolla la empresa. Al contar con presupuestos se puede establecer indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros, aplicando el beneficio de emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.

Entre las funciones que deberé cumplir el Área de Presupuestos encontramos las siguientes:

- Colaborar con la Unidad de Planificación en la preparación de los lineamientos para la formulación de los planes operativos anuales.

- Costear los requerimientos de espacios, personal, equipos, suministros, materiales previstos en los planes operativos anuales, a efectos de incluirlos en el proyecto de presupuesto.
- Preparar y presentar informes sobre la ejecución presupuestaria y las estadísticas correspondientes, para uso interno y externo.
- Determinar la fuente y cuantía de los recursos financieros.
- Llevar a cabo la clausura y liquidación del presupuesto.
- Colaborar en la formulación y ejecución del plan anual de adquisiciones.
- Evaluar periódicamente el presupuesto.

Financiero: La misión principal del Área Financiera será asegurar la obtención y provisión oportuna de recursos para el financiamiento de las actividades generadas por el negocio.

Al disponer de una contabilidad real, confiable y oportuna, se establecerá el cálculo de índices e indicadores financieros, con la finalidad de aplicar diferentes estrategias en el negocio, tendientes a mejorar su desempeño y participación en el mercado. También es imperante que el área financiera se encargue del desarrollo de proyectos que encaminen a la búsqueda de financiamiento, inversiones, rentabilidad, liquidez, crecimiento y

solidificación de Artesanías Amazónicas, es decir que constantemente busque hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.<sup>17</sup>

Las funciones principales que se desarrollarán en esta Área son:

- Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras.
- Participar en la formulación del proyecto de presupuesto y sus reformas para el trámite y aprobación correspondientes.
- Llevar a cabo la ejecución del presupuesto, mediante la percepción y cobro de los ingresos, el trámite y aprobación de compromisos, gastos y pagos.
- Supervisar la recaudación de los recursos financieros y administrarlos según las normas, políticas y demás decisiones aplicables.
- Aplicar el control interno previo y concurrente del Área Financiera.
- Supervisar y evaluar el registro de las operaciones financieras y presentar los estados, informes, estadísticas, índices e indicadores financieros.
- Sugerir inversiones financieras por excedentes temporales de liquidez, bajo criterios de rentabilidad y seguridad; así como también mecanismos de financiamiento por falta de recursos, al menor costo posible para la empresa.
- Presentar informes acerca de las actividades realizadas.

---

<sup>17</sup> Direccionamiento de Departamento Financiero, basado en la tipología de estudio de ROSS, Stephen A, (2006), Fundamentos de Finanzas Corporativas, México: McGraw-Hill

### 4.3. RECURSOS HUMANOS

Debido a la complejidad que implica la administración de personal, se ve la necesidad de contar con un departamento encargado de brindar apoyo, asesoría y coordinación efectivos a las áreas de la empresa. Con la finalidad de reestructurar la administración de Artesanías Amazónicas, nace la necesidad de que exista un departamento encargado de la conducción del personal, de implementar políticas para programar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; clasificación y valoración de puestos; remuneraciones; evaluación y capacitación del personal; bienestar social y salud laboral.

Las funciones principales que esta Área llevará a cabo son: <sup>18</sup>

- **Análisis de Puestos:** es el procedimiento para determinar las obligaciones de las diversas áreas de la organización y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. Este análisis proporciona información que será utilizada para elaborar las descripciones y especificaciones de puestos.
  
- **Proceso de reclutamiento y selección de personal:** es el proceso de decidir cuáles puestos debe cubrir la empresa y cómo cubrirlos.

---

<sup>18</sup>Establecimiento de Funciones y Actividades del nuevo Departamento de R.R.H.H, descripción de acciones, sistema de evaluación. Basado en DESSLER, Gary. (2009), Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Educación

- Decidir cuáles puestos se cubrirá, por medio de la planeación y pronóstico de personal;
  - Integrar una reserva de candidatos para tales puestos, reclutando candidatos internos y/o externos;
  - Pedir a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que pasen por una entrevista inicial de selección;
  - Usar herramientas de selección como pruebas, investigación de antecedentes y exámenes médicos para identificar a los candidatos viables;
  - Decidir a quién hará un ofrecimiento, pidiendo al supervisor y a otras personas que entrevisten a los candidatos.
- **Proceso de capacitación y desarrollo de empleados:** proporcionar a los empleados nuevos y antiguos las habilidades que se requieren para realizar las actividades de sus puestos de trabajo.
    - Análisis de las necesidades;
    - Diseño de la instrucción, se deciden, reúnen y producen los contenidos del programa de capacitación;
    - Validación, en el cual se eliminan los defectos del programa;
    - Implantación del programa, se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido;
    - Evaluación, la administración evalúa los éxitos y fracasos del programa.

- **Administración y evaluación del desempeño:** procedimiento que incluye el establecimiento de estándares laborales; evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares; informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño ó para que continúen con su buen nivel.

#### **4.4. PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR BÁSICA**

A continuación se detallarán las actividades que se desempeñarán dentro de los procesos operativos de Abastecimiento, Gestión de Inventarios y Comercialización.

##### **4.4.1. ABASTECIMIENTO**

La Unidad de adquisiciones se implementará a efectos de optimizar recursos y servir de mejor manera a los clientes, con la finalidad de que la empresa sea más competitiva y se oriente a la satisfacción del cliente.

Adquisiciones se encargará de la compra de todo el portafolio de productos que Artesanías Amazónicas pone a disposición del público, así como de aquellos insumos, materiales y útiles de oficina necesarios para la operatividad de la

empresa, de manera oportuna, en cantidades adecuadas, con la calidad óptima de tal forma que la entidad cumpla con sus objetivos y metas institucionales.

Esta Unidad, trabajará de manera conjunta con la Unidad de Gestión de Inventarios y Comercialización; y se encargará de supervisar, coordinar y ejecutar labores referentes a cotizaciones, análisis de costos y precios de venta, recepción en bodega verificando previamente especificaciones técnicas, cualitativas, cantidades y estado de los productos; y, control de calidad de todos los productos que ingresen a la entidad.

#### **4.4.2. GESTIÓN DE INVENTARIOS**

Consideramos que es de vital importancia la implementación de un área que se encargue de la administración de inventarios, debido a que los mismos representan aproximadamente el 75% del activo circulante de la empresa. Esta área deberá trabajar de manera conjunta con las dependencias de Comercialización, Financiera y Adquisiciones, con el fin de establecer la cantidad de inventario adecuada para mantener las operaciones del negocio al más bajo costo posible.

Esta área entre sus funciones tendrá las de realizar un continuo análisis de rotación de inventarios, sistematización y cotización global de inventarios,

distribución de los productos hacia los diferentes locales de Artesanías Amazónicas y control de inventarios. Será la responsable de mantener siempre un stock de productos que asegure la eficiente cobertura de la demanda y la dotación oportuna de materiales en cada uno de los locales comerciales, para asegurar el cumplimiento eficiente de las funciones.

#### **4.4.3. COMERCIALIZACIÓN**

Esta área operativa es una de las más importantes de la empresa, debido a que el modelo de comercialización que se aplique será el que dé a Artesanías Amazónicas una ventaja competitiva frente a sus competidores. El objetivo de esta área será la de concretar las ventas, con la finalidad de incrementar constantemente el monto de las mismas, brindarle satisfacción a los clientes y ser altamente competitivos en el mercado. Las funciones que se desempeñará son las siguientes:

- Colocación en perchas.
- Atención y servicio al cliente.
- Ventas.
- Servicio post venta.

## **5. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

A continuación se presenta la parte final del análisis de la implementación del presente proyecto, con el cual se pretende evaluar cuantitativamente el impacto que tendría para Artesanías Amazónicas, la aplicación de las diferentes estrategias propuestas, las mismas que están proyectadas para un período de cinco años.

En el presente capítulo se analizan los flujos de caja incrementales, el costo de capital de la empresa requerido para este proyecto; y, la evaluación de su impacto financiero, dentro de tres escenarios de proyección diferentes, con la finalidad de proporcionar la información necesaria para que la Gerencia General sea quien aplique la propuesta que le genere mayor rentabilidad.

### **5.1. DETERMINACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES**

Los flujos de efectivo incrementales de un proyecto son aquellos cambios en los flujos de caja de una empresa originados en la eventual puesta en marcha de un proyecto por parte de ella. Cuando se desean llevar a cabo proyectos de mejoramiento, como el propuesto a través del presente documento, no es necesario evaluar los flujos de caja o efectivo

globales de la organización en su conjunto; sino que, es suficiente con aislar aquellos flujos de efectivo resultantes, exclusivamente, de la puesta en marcha de las actividades relacionadas con el proyecto en cuestión. Lo contrario resultaría demasiado costoso y poco práctico para una organización. Posteriormente, una vez establecidos los flujos de caja incrementales de un proyecto, se debe proceder como si se tratara de un proyecto normal<sup>19</sup>.

A partir de la identidad contable, es de conocimiento general que el flujo de efectivo de los activos de la empresa es igual al flujo de efectivo pagado a los proveedores de capital para la empresa, e incluye tres componentes: Flujo de Efectivo Operativo (entradas de efectivo operativas versus egresos cotidianos), Gastos de Capital (dinero gastado en activos fijos y otras inversiones permanentes similares); y, Cambios en el Capital de Trabajo Operativo Neto (Variaciones en el CTNO entre un período y el subsecuente).<sup>20</sup>

Para la visualización de los flujos antes referidos en el ámbito contable, es práctica común la realización del Estado de Flujos de Efectivo. En cuanto a este estado financiero, existe un método particular que consiste en la agrupación de las actividades/cambios según sus aplicaciones de efectivo, tales como actividades de operación y actividades de inversión. Cada grupo difiere con el otro por los detalles de cada factor interviniente. Para el presente trabajo se ha elaborado el reporte equivalente en el ámbito financiero; es decir, el Flujo de Caja Libre (Free Cash Flow).

---

<sup>19</sup> Para una explicación más amplia y la revisión de algunos ejemplos relacionados con el tema puede consultarse ROSS

<sup>20</sup> ROSS, Stephen A, (2006), *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, México: McGraw-Hill. Capítulo 2. Estados financieros, impuestos y flujo de efectivo

A continuación, en este capítulo, se elaborará el reporte denominado Flujo de Caja de los Activos o Flujo de Caja Libre con los flujos de caja incrementales de Artesanías Amazónicas, derivados de la aplicación de la propuesta de mejora elaborada como resultado de los capítulos precedentes del estudio. Lo que se pretende en este capítulo es determinar si la propuesta genera valor agregado en términos de flujo de caja y actualizados para la empresa. De resultar así, entonces el proyecto debería aceptarse. Para ello se determinará el indicador financiero denominado VAN, así como otros adicionales, sobre los cuales se hará referencia oportunamente.

### **Costos Incrementales**

En los siguientes cuadros se detallan todos los costos en los cuales la empresa va a incurrir para llevar a cabo la presente propuesta de mejora. Dichos costos han sido considerados para el cálculo de los Flujos de Caja Incrementales.

### **Costos Derivados de la Gestión de Recursos Humanos**

En el cuadro siguiente se detallan los cargos a desempeñar dentro de la empresa, el número de personas contratadas y por contratarse, el área en el cual se desempeñará cada empleado, la remuneración unitaria mensual y anual, así como también las remuneraciones incrementales para el primer año de proyección. Estos costos como se anotó antes, se derivan de la puesta en marcha de la propuesta de mejora a la empresa.

Como se puede apreciar, se ha tratado de ser lo más detallados posible en la elaboración del referido cuadro. Se han asignado los costos en base a si se trata del área de Administración o del área de Mercadeo y Ventas, sobre todo para propósitos de costeo.

Además, se han incorporado los costos relacionados con las remuneraciones y además otros gastos indirectos, tales como capacitación. Se detallaron las posiciones actuales y las que se crean en función del estudio. De esa manera es muy fácil determinar los flujos de caja incrementales de las estrategias relacionadas<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Para el cálculo de la remuneración unitaria se considera el porcentaje proporcional correspondiente a los beneficios legales (1/24 + 22), vacaciones (1/24), décimo tercero (1/12), décimo cuarto (1/12 de la remuneración básica) y fondos de reserva (1/12). Además, se destinará un % de la remuneración para capacitación y formación, así como para otros gastos relacionados.

DETALLE REMUNERACIÓN TOTAL MENSUAL UNITARIA AÑO 2011				
CARGO	REMUNERACIÓN UNITARIA	ADICIONALES		REMUNERACIÓN UNIT. TOTAL
		0.042	264/12	
GERENTE GENERAL	900	37.50	22	959.50
GERENTE ADMINISTRATIVO y FINANCIERO	700	29.17	22	751.17
ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	600	25.00	22	647.00
JEFE ADQUISICIONES	500	20.83	22	542.83
GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS	600	25.00	22	647.00
PERSONAL DE COMERCIALIZACION	264	11.00	22	297.00
CONTADOR	500	20.83	22	542.83

ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS									
REMUNERACIONES									
CARGO	NUMERO		REMUNERACION UNITARIA US \$		REMUNERACION INCREMENTAL PARA EL AÑO 1		AREA	REMUNERACION TOTAL US \$	
	NUEVOS	ACTUALES	NUEVOS	ACTUALES	MENSUAL	ANUAL		CANTIDAD DE PERSONAL ACTUAL Y NUEVO	REMUNERACION PREVISTA MENSUAL TOTAL \$
GERENTE GENERAL		1		960	0	0	ADMINISTRACION	1	960
GERENTE ADMINISTRATIVO y FINANCIERO		1		751	0	0	ADMINISTRACION	1	751
ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	1		647		647	7764	ADMINISTRACION	1	647
JEFE ADQUISICIONES	1		543		543	6514	ADMINISTRACION	1	543
GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS	1		647		647	7764	VENTAS	1	647
PERSONAL DE COMERCIALIZACION		8		297	0	0	VENTAS	8	2376
CONTADOR	1		543		543	6514	ADMINISTRACION	1	543
<b>TOTAL</b>					2380	28556			6466
<b>ASIGNACION POR AREA</b>									
VENTAS						7764			
ADMINISTRACION						20792			
<b>TOTAL</b>						28556			0.04 0.08 20.04
<b>COSTOS DE CAPACITACION Y OTROS RUBROS - ANALISIS</b>									
% DEL PRESUPUESTO PARA CAPACITACION, FORMACION Y OTROS				2.00%					
COSTOS DE CAPACITACION Y OTROS POR MES				\$ 129.33					
COSTOS DE CAPACITACION Y OTROS POR CADA PERIODO ANUAL				\$ 1,551.92					

Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva

En lo referente a Capital Humano, actualmente Artesanías Amazónicas dispone del siguiente personal: un Gerente General, y ocho personas que laboran en el área de comercialización. Con la finalidad de lograr una eficiente administración del negocio, se ha considerado la contratación de un Gerente Administrativo Financiero, un Administrador de Recursos Humanos, un Jefe de Adquisiciones, un Gerente de Mercadeo y Ventas, y un Contador.

De acuerdo al detalle de remuneraciones, se puede observar que para el área Administrativa, se han presupuestado USD20.792 anuales y para el área de Comercialización (Ventas) USD7.764.

Además, se detalla la capacitación prevista para el personal, la misma que representará el 5% del monto total de remuneraciones dentro de un escenario optimista, 4% para un escenario normal y 2% dentro de un escenario pesimista, como estrategia de mejora.

### **Adquisición de Equipos de Computación y Software**

A continuación se detalla la adquisición de equipos de computación para cada una de las nuevas áreas de Artesanías Amazónicas; así como también, la compra e implementación de un nuevo software para la automatización de los diferentes puestos de trabajos y el costo que esto representa para la empresa.

**AUTOMATIZACION DE PUESTOS DE TRABAJO**

DETALLE	COMPUTADORES		IMPRESORAS		INVERSIONES EN US \$	
	EXISTENTES	NUEVOS HOY	EXISTENTES	NUEVOS HOY	COMPUTADOR	IMPRESORA
VALOR UNISTARIO EN US \$					600	300
<b>CARGO</b>						
GERENTE GENERAL		1			600	0
GERENTE ADMINISTRATIVO y FINANCIERO	1		1	1	0	300
ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS		1			600	0
JEFE ADQUISICIONES		1			600	0
GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS		1			600	0
PERSONAL DE COMERCIALIZACION	3	3	3	3	1800	900
CONTADOR		1			600	0
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>8</b>			<b>4800</b>	<b>1200</b>

**SOFTWARE - ANALISIS DE ADQUISICION**

**DISPONIBILIDAD ACTUAL DE SOFTWARE**

LOCALES	NUMERO	CON SOFTWARE	SIN SOFTWARE
TENA	2		2
PUYO	3	2	1
QUITO	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**INVERSION INICIAL PARA IMPLANTACION DE SOFTWARE Y MANTENIMIENTO DE SOFTWARE**

LOCALES	NUMERO	COSTO INICIAL POR LOCAL EN US \$	COSTO INICIAL TOTAL EN US \$
TENA	2	750	1500
PUYO	3	500	1500
QUITO	1	1000	1000
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>4000</b>

COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO ADICIONAL POR LOCAL	500
COSTO DE LICENCIA DE USO DE SOFTWARE	690

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Con el objetivo de llevar a cabo una implementación exitosa del nuevo software, se ha propuesto la adquisición de equipos de computación e impresoras para cada puesto de trabajo, lo que representará para la empresa un desembolso total aproximado de USD 4.800 y USD 1.200, respectivamente.

De acuerdo a los cuadros, se puede apreciar el requerimiento del nuevo software en cada una de las sucursales de Artesanías Amazónicas, además de la inversión adicional en equipos en la cual se incurrirá para su implementación, lo que permitirá sistematizar todos los procesos de la empresa, en cada uno de los locales comerciales. Dicha inversión representará un desembolso de USD 4.000, en el primer año. Los costos por concepto de mantenimiento adicional serán de USD 500 por cada sucursal y los costos anuales por concepto de licencia serán por USD 690.<sup>22</sup>

### **Costos por Publicidad y Promoción**

En el cuadro siguiente están definidos los gastos en los cuales se incurrirán por concepto de publicidad y promoción, para el primer año de proyección:

---

<sup>22</sup> La empresa proveedora del Software, Herrera Carvajal y Asociados tiene por política proporcionar el software y anualmente cobrar por concepto de arrendamiento valores adicionales como los detallados.

**INVERSION EN PUBLICIDAD Y PROMOCION A PRECIOS DE HOY**

RUBRO	GASTO MES POR LOCAL EN US \$	NUMERO DE LOCALES	TOTAL INVERSION MENSUAL EN US \$
PUBLICIDAD	30	6	180
PROMOCION	20	6	120
<b>TOTAL</b>			300

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Como estrategia para conseguir mayor participación de mercado, se han presupuestado USD30 mensuales por establecimiento, los mismos que están destinados a la ejecución de estrategias de publicidad y promoción, las que serán estudiadas y planteadas por el Área de Mercadeo y Ventas, con la finalidad de incrementar los ingresos y aprovechar al máximo aquellas fechas clave, en las cuales existe mayor demanda o una mayor necesidad de utilización de esas herramientas de la administración.

Dichos valores serán invertidos en gigantografías, publicidad escrita, publicidad en emisoras de radio, descuentos puntuales, entre otros.

## Detalle de Depreciaciones y Amortizaciones Incrementales

De acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA, y sobre todo en el presente caso en función de las disposiciones legales vigentes en el Ecuador<sup>23</sup>, se ha previsto el cálculo de depreciaciones y amortizaciones de los activos de la empresa detallados así:

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES INCREMENTALES								
ITEM	AÑOS	% DEPRECIACION - AMORTIZACION	INVERSION US \$	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN US \$				
				AÑOS DEL PROYECTO				
				1	2	3	4	5
Software	3	33.33%	4000	1333	1333	1333		
Equipos	3	33.33%	3600	1200	1200	1200		
Total dedepreciaciones				2533	2533	2533	0	0
Estudio de Mercado Inicial	5	20.00%	7500	1500	1500	1500	1500	1500
Total de amortizaciones				1500	1500	1500	1500	1500
Total de depreciaciones y amortizaciones				4033	4033	4033	1500	1500

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Cabe recalcar que las depreciaciones y amortizaciones tienen consecuencias directas en el flujo de efectivo sólo porque influyen en el importe del impuesto anual<sup>24</sup>. La forma en que la depreciación y amortización se calculan para efectos fiscales, son muy pertinentes para las decisiones de inversión de capital.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Ley de régimen Tributario Interno y su Reglamento.

<sup>24</sup> Para efectos de este estudio se consideran impuestos a la participación a los trabajadores y al Impuesto a la Renta.

<sup>25</sup> ROSS, Sthepen A, (2006), *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, México: McGraw-Hill. Capítulo 10, Toma de Decisiones de Inversión de Capital.

## **Costos de Venta y Comisiones por Ventas Incrementales**

El siguiente cuadro presenta el análisis del comportamiento de ventas y costo de ventas esperado dentro de un escenario normal con proyección para cinco años, tomando como año base el 2010, además de datos adicionales que se toman de referencia para los mencionados cálculos.

Los costos de venta incrementales, así como los gastos por comisiones por ventas de la propuesta de mejora se incluyeron en el apartado siguiente, el relativo a las ventas incrementales.

### **Ingresos incrementales**

El porcentaje de incremento del sector turismo que se ha considerado para el cálculo de las proyecciones de las ventas de la empresa, está fundamentado en la publicación realizada por el Ministerio de Turismo, a través de su página web, información que se encuentra detallada en el primer capítulo de la presente investigación, “Entorno de la Empresa”.

En el cuadro siguiente se detallan las proyecciones de incremento de ventas y variación de costo de ventas, correspondientes a tales ventas adicionales o incrementales. Se deben considerar que sobre las ventas existen efectos combinados fundamentalmente derivados de la utilización de un software nuevo para la empresa, la presencia de estrategias de

promoción y publicidad, así como las estrategias diferenciadas en el área de adquisiciones de la empresa. Precisamente, las circunstancias anotadas, hacen que el porcentaje del costo de las mercaderías vendidas respecto de las ventas disminuya de manera progresiva y sostenida, como puede apreciarse en el cuadro siguiente. El logro de esas disminuciones graduales del costo de las mercaderías vendidas está totalmente fundamentado y sobre todo realista; es decir, bastante alcanzable.

Otro aspecto que se debe destacar es el hecho de que el porcentaje de crecimiento del sector turismo previsto para los próximos años es bastante optimista y los porcentajes de incremento de las ventas para los diferentes años son muy conservadores, sobre todo, si se tomas en cuenta que sobre las ventas incidirán además una serie de estrategias combinadas de gestión citadas anteriormente.

<b>ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS y COSTO DE VENTAS ESPERADO</b>					
% DE INFLACION ANUAL PROMEDIO	4%				
<b>DETALLE</b>	<b>2010</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>AÑOS DE PROYECCION</b>		
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
			<b>4</b>	<b>5</b>	
% DE INCREMENTO DEL SECTOR TURISMO PARA EL PRESENTE AÑO		14%			
% DE INCREMENTO DE VENTAS INCLUIDA LA INFLACION - EFECTO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS		7%			
% DE INCREMENTO DE VENTAS INCLUIDA LA INFLACION - SITUACION PREVISTA SIN MEJORAS		2.50%			
% DE INCREMENTO DE VENTAS DEDUCIDA LA INFLACION		2.88%			
<b>DETERMINACION DE LAS VENTAS INCREMENTALES</b>					
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACION) - CON MEJORAS	280200		299814	320801	343257
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACION) - SIN MEJORAS	280200		287205	294385	301745
<b>VENTAS INCREMENTALES EN USD \$</b>			12609	26416	41512
				57997	75974
				0.52267	0.36366
				0.28423	0.23668
<b>DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS INCREMENTAL EN USD \$</b>					
PUNTOS PORCENTUALES DE DISMINUCION DEL COSTO RESPECTO DE LAS VENTAS			7%	1%	1%
			1%	1%	1%
% DEL COSTO DE VENTAS RESPECTO DE LAS VENTAS	70.0%		63.0%	62.0%	61.0%
			60.0%	60.0%	59.0%
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - CON MEJORA			-188883	-198897	-209387
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - SIN MEJORA	70.0%		-201044	-206070	-211221
			-216502	-221914	
<b>COSTOS DE VENTAS INCREMENTALES EN USD \$</b>			12161	7173	1835
				-3869	-9953
<b>MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS INCREMENTAL USD \$</b>					
CON MEJORAS			110931	121904	133870
SIN MEJORAS			86162	88316	90523
				92787	95106
<b>TOTAL MARGEN BRUTO INCREMENTAL</b>			24770	33589	43347
				54128	66022
<b>COMISIONES SOBRE VENTAS INCREMENTALES</b>					
% DE COMISIONES AL PERSONAL DE VENTAS (SOBRE USD \$ 10,000)	1.50%				
INCREMENTO DE VENTAS POR LA MEJORA			12609	26416	41512
				57997	75974
<b>FLUJO DE CAJA INCREMENTAL POR COMISIONES EN USD \$</b>			-189	-396	-623
				-870	-1140

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Para la determinación de ventas incrementales, se inicia tomando en cuenta las ventas nominales del año 2010, las mismas que han sido consideradas como año de referencia y los porcentajes de incremento de ventas, incluida la inflación con efectos de las mejoras propuestas, así como la situación prevista sin mejoras, cuyos valores son 7% y 2,5%, respectivamente. Las ventas incrementales, representarán el valor adicional que Artesanías Amazónicas percibirá si se aplica la presente reestructuración administrativo - financiera, dentro de un escenario normal. Cabe señalar que para el desarrollo de los mencionados cálculos se ha considerado como base una inflación promedio anual del 4%, dato tomado como referencia de la página web del Banco Central del Ecuador.<sup>26</sup>

El monto en dólares de las ventas nominales del año de referencia es de USD280.200. Como se puede observar, si la empresa continúa en las condiciones actuales, percibiría un ingreso por ventas de: USD287.205; USD294.385; USD301.745; USD309.288; y USD317.021. Y aplicando las propuestas de mejora dentro de un escenario normal, los valores en ventas nominales para los diferentes años de proyección serían: USD299.814; USD320.801; USD343.257; USD367.285; y, USD392.995, con lo cual Artesanías Amazónica obtendría un incremento en ventas de: USD12,609; USD26.416; USD41.512; USD57.997; y, USD75.974.

---

<sup>26</sup> Inflación anual promedio, hasta el año 2010. Datos Estadísticos Boletín Anual del BCE.

De igual manera para la determinación del costo de ventas incremental, se considera el costo sobre las ventas proyectadas con y sin mejora. Para el cálculo del costo de ventas proyectadas con mejora, se toma en cuenta el costo de ventas actual más una reducción porcentual en cada año, cuyos valores son: 7% para el primer año de proyección y 1% para los siguientes, dentro de un escenario normal, con lo que se consigue una reducción del costo de ventas para los tres primeros años de USD12.161; USD7.173 y USD1.835, respectivamente. Para los dos últimos años de proyección se observa de acuerdo al cuadro que los valores de costo de ventas incrementales son negativos, lo que indica que ha existido un ligero aumento del costo de ventas, debido a que el monto de ventas en dichos años es representativamente mayor con relación a los años anteriores. Como se puede observar en el cuarto año de proyección el costo de ventas sin mejoras es de USD216.502, si se aplicaría la propuesta de mejora el costo de ventas incrementaría en USD3.869, lo que a simple vista parecería una decisión no muy rentable, pero si se considera que en ese mismo período las ventas nominales con propuesta de mejora ascienden en USD57.997, lo que muestra aún con un incremento del costo de ventas, el beneficio que se obtiene al aplicar las propuestas de mejora es mucho más representativo. Esta situación es similar en el quinto y último año de proyección.

Tomadas las consideraciones anteriores, si Artesanías Amazónica aplica las propuestas de mejora, los márgenes brutos incrementales para los cinco años de proyección serían de: USD24.770; USD33.589; USD43.347; USD54.128; y, USD66.022. Datos que se sirven de base para el desarrollo del Estados de Resultados y Flujo de Caja Incremental que se presentan más adelante.

Por último, en este análisis se detallan los porcentajes de comisiones incrementales que se cancelarán al personal de ventas, siempre que mensualmente las ventas por establecimiento superen los USD10.000.

### Flujo de Caja Incremental del Proyecto

En el siguiente cuadro se detallan los datos fijos y variables que intervienen en el cálculo referente a las condiciones actuales del negocio, establecido para su desarrollo como un escenario normal. Para el presente análisis incremental de Flujo de Caja, se considera una inflación anual del 4% en promedio, el 1,5% de comisiones en ventas al personal sobre un monto que supere la base de USD10.000 mensuales por local comercial y una deducción de impuestos de ley de 36,25%.

#### **ANALISIS INCREMENTAL DE FLUJOS DE CAJA**

<b>ESCENARIO A ESCOGER</b>	<b>NORMAL</b>
<b>DATOS</b>	
INFLACION ANUAL PROMEDIO	4%
% DE COMISIONES AL PERSONAL DE VENTAS (SOBRE US \$ 10.000)	1.5%
% DEL PRESUPUESTO PARA CAPACITACION, FORMACION Y OTROS	4.00%
% DE IMPUESTOS	36.25%
% DE INCREMENTO DE VENTAS HISTORICO	7.00%
% INICIAL DE COSTO DE VENTAS LUEGO DE MEJORAS	7.00%

Adicionalmente, se consideran los porcentajes correspondientes al gasto total de remuneraciones destinado para capacitación del personal, incremento de ventas histórico; y, disminución inicial del costo de ventas luego de mejoras. Estos tres últimos

porcentajes son variables, debido a que han sido considerados para los diferentes escenarios y proyecciones.

A continuación, se va a efectuar un breve análisis de las cifras proyectadas para los próximos 5 años de vida del proyecto, bajo los supuestos de la situación base; es decir, bajo un escenario considerado como normal. Luego de eso se procederá a analizar el efecto de la inclusión de dos escenarios adicionales.

### **Estado de Resultados Incremental de la Propuesta de Mejora**

A continuación, se presenta el Estado de Resultados Incremental, como puede apreciarse es a partir del año 3 que la empresa logra obtener utilidades. Esto se debe a que al inicio del proyecto el impacto de los cambios derivados de las estrategias propuestas incide en los niveles de rentabilidad, haciendo que esta sea relativamente baja, situación que se ve modificada a partir del tercer año, en razón del impacto sostenido de los beneficios incrementales del proyecto de mejoramiento.

**ARTESANÍAS AMAZÓNICAS**  
**ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL**

	REF	0	1	2	3	4	5
<b>Incremento de Utilidad Bruta en Ventas</b>			24770	33589	43347	54128	66022
<b>Incremento de Gastos Operativos</b>							
Incremento de Gastos de Administración							
Pago por Uso de Software y Mantenimiento			-3120	-3245	-3375	-3510	-3650
Remuneraciones del Personal de Administración Nuevo							
Jefe de Adquisiciones	6514		-6514	-6775	-7327	-8242	-9642
Contador General	6514		-6514	-6775	-7327	-8242	-9642
Gastos adicionales en capacitación y rubros similares			-3104	-3228	-3491	-3927	-4594
Incremento de Gastos de Mercadeo y Ventas							
Comisiones del Personal de Ventas			-189	-396	-623	-870	-1140
Gastos de Publicidad y Promoción			-3744	-3894	-4050	-4211	-4380
Gerente de Mercadeo y Ventas	7764		-7764	-8075	-8733	-9824	-11493
Asesoría permanente	2000		-2080	-2163	-2250	-2340	-2433
Incremento de Depreciaciones y Amortizaciones			-4033	-4033	-4033	-1500	-1500
<b>Total Incremento de EBIT</b>			-8259	-961	6171	12961	19047
Incremento de Impuestos	0		0	0	-2237	-4698	-6905
<b>Incremento de Utilidad Neta</b>			-8259	-961	3934	8263	12143

*Fuente: Estudio realizado*  
*Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

## Flujos de Caja Incrementales de la Propuesta de Mejora

Partiendo del Estado de Resultados Incremental del proyecto se procedió a determinar los flujos de caja de la inversión o proyecto; es decir los flujos de caja libres para en base a ellos calcular el VAN y la TIR de los activos del proyecto. En este caso particular los flujos de caja libres coinciden con los flujos de caja de los socios; por cuanto, este proyecto será íntegramente financiado con recursos de los propietarios. No existen, en consecuencia, flujos de caja derivados de ningún tipo de deuda.

En el cuadro siguiente se presenta el cálculo del Flujo de Caja Libre Incremental, el mismo que está constituido por el Flujo de Caja Operativo Incremental, y el Flujo de Caja Incremental de Inversiones.

FLUJO DE CAJA DE LOS ACTIVOS INCREMENTAL							
	REF	0	1	2	3	4	5
<b>FCO</b>							
EBIT Incremental			-8259	-961	6171	12961	19047
Más depreciaciones y amortizaciones			4033	4033	4033	1500	1500
<b>Flujo de Caja Operativo Líquido EBITDA</b>			-4226	3072	10204	14461	20547
Más Impuestos por Actividades Operativas Incrementales	36.25%		0	-1114	-3699	-5242	-7448
Más variaciones de CTNO Incremental	8.33%	2064	2064	2799	3612	4510	5501
<b>TOTAL FCO</b>			-2162	4758	10117	13729	18599
<b>FCI</b>							
Inversión en Activos Fijos							
Software		-4000					0
Equipos		-3600					0
Inversión en Activos Intangibles							
Estudio de Mercado Inicial		-7500					0
Inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo		-2064					5501
<b>FCI Incremental</b>		-17164	0	0	0	0	5501
<b>Total Flujo de Caja Libre Incremental</b>		-17164	-2162	4758	10117	13729	24100
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	17.02%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		-17164	-1847	3475	6314	7322	10985
VAN			9084				
TIR			29.80%				

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Como puede apreciarse, el Flujo de Caja Operativo, ha sido establecido en base al método denominado Indirecto, el mismo que parte de los datos del Estado de Resultados de la empresa, añade los costos y gastos que no representan desembolsos de efectivo y finalmente incorpora las variaciones del Capital de Trabajo Neto Operacional. Excepto por el flujo de caja operacional, los flujos de caja son positivos a partir del segundo año del proyecto.

Adicionalmente, se determinó el flujo de caja de las inversiones. Este flujo de caja se deriva de las inversiones iniciales en activos fijos y en activos intangibles. En este aspecto, en particular, se ha incorporado dentro de las inversiones iniciales el costo de un estudio de mercado a ser efectuado como parte de la ejecución de la propuesta de mejora. No se considera a este costo como un costo hundido<sup>27</sup>, en razón que la ejecución del referido estudio se la decidió precisamente una vez que se determinó que se llevaría a cabo el proyecto de mejora y no antes.

Al integrar los dos flujos de caja, esto es el flujo de caja de operaciones (FCO) y el flujo de caja de inversiones (FCI) se arribó a las cifras del flujo de caja libre del proyecto<sup>28</sup> (FCL)

---

<sup>27</sup> Un costo hundido es aquel en que una empresa incurre sin importar que se lleve a cabo un proyecto.

<sup>28</sup> Conocido también como Flujo de Caja de los Activos o Free cash Flow. Estos flujos están disponibles para cancelar deudas y luego para libre disposición de los socios.

## 5.2. ESTABLECIMIENTO DEL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA

Antes del desarrollo de este apartado, es necesario brindar una explicación breve del significado de Costo de Capital, el cual refleja el rendimiento requerido de sus activos como un todo, ya que la empresa usa tanto deuda como capital accionario. Este costo general del capital será una combinación de los rendimientos necesarios para pagar a los acreedores y para compensar a los accionistas; es decir, que el costo de capital de una empresa refleja, tanto el costo de capital de deuda, como el costo de capital accionario.<sup>29</sup>

Estos datos aplicados al presente proyecto se pueden apreciar en el siguiente cuadro.

COSTO DE CAPITAL	
<b>DATOS Y CÁLCULO</b>	
Ke despalancado USA	
Rf (Aproximadamente a 2 años)	2.00%
Beta despalancado USA	1.19
Rm - Rf	6.03%
Ke despalancado}o USA	9.18%
Ke despalancado Ecuador	
EMBI al 25-3-11	7.84%
Ke despalancado Ecuador	17.02%
Ke apalancado del proyecto	17.02%
Kd proyecto	11.38%
CPPC	
D/V	0%
E/V	100%
CPPC	17.02%

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

<sup>29</sup> ROSS, Sthepen A, (2006), *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, México: McGraw-Hill. Capítulo 15: Costo de Capital

El modelo utilizado para la estimación del costo de oportunidad exigido por los inversionistas es el modelo CAPM<sup>30</sup>. Para la aplicación al presente estudio se adaptó ese modelo al Ecuador, añadiendo a las conclusiones obtenidas en el mercado de valores de los Estados Unidos de América una prima por riesgo país, medida por el indicador llamado EMBI<sup>31</sup>.

El cálculo del Costo de Capital para la empresa representa el costo de oportunidad relacionado con la decisión de ejecución e implementación de esta propuesta de mejora, ligado a la inversión que ésta realizará para obtener un resultado.

Los pasos seguidos para la determinación del costo de capital del proyecto fueron los siguientes: Primero se determinó el costo de los recursos propios para una empresa que lleve a cabo sus actividades en los Estados Unidos, en un sector de negocios similar al de la empresa Artesanías Amazónicas. Para ello, se utilizó el indicador de riesgo de negocios denominado BETA.

La particularidad del cálculo es que se consideró que la empresa no usa endeudamiento, como es el caso del presente proyecto, por cuanto los recursos serán proporcionados por su propietaria. Hasta esta instancia se determinó que el Ke desapalancado era de 7,18 %.

Posteriormente, se trasladaron las conclusiones obtenidas al Ecuador añadiendo el 7,84% de prima por riesgo país, medido por el EMBI. Entonces se obtuvo el Ke desapalancado

---

<sup>30</sup> Modelo de Valuación de Activos de Capital, ampliamente utilizado en el ámbito académico y empresarial

<sup>31</sup> Emerging Markets Bond Index

para este proyecto, a efectuarse en Ecuador y éste se estableció en un 15,02%. Precisamente esta tasa de descuento se utilizó para el cálculo del VAN, por tratarse de un proyecto autofinanciado (Sin deuda).

### 5.3. PROYECCIONES Y EVALUACIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA DEL IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO.

A continuación se incluyen los resultados obtenidos del modelo de pronóstico elaborado aplicable al presente estudio, bajo tres escenarios. Los parámetros o variables de entrada cambiantes del proyecto para cada uno de los tres escenarios son los siguientes:

ESCENARIO A ESCOGER	OPTIMISTA NORMAL PESIMISTA		
<b>DATOS</b>			
INFLACION ANUAL PROMEDIO	4%	4%	4%
% DE COMISIONES AL PERSONAL DE VENTAS (SOBRE US \$ 10.000)	1.5%	1.5%	1.5%
% DEL PRESUPUESTO PARA CAPACITACION, FORMACION Y OTROS	5.00%	4.00%	2.00%
% DE IMPUESTOS	36.25%	36.25%	36.25%
% DE INCREMENTO DE VENTAS HISTORICO	8.00%	7.00%	6.00%
% INICIAL DE COSTO DE VENTAS LUEGO DE MEJORAS	8.00%	7.00%	6.00%

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Desde el anexo 4 al anexo 9 se han incorporado los flujos de caja pronosticados para los escenarios optimista y pesimista, así como los correspondientes estados de resultados para el período de pronóstico. Los resultados obtenidos para los pronósticos bajo un escenario normal fueron analizados en los numerales anteriores.

En los tres casos, los resultados indican que el proyecto es rentable, desde el punto de vista de generación de flujos de caja actualizados después del impacto de los impuestos. Se han escogido solamente tres parámetros para evaluar el comportamiento del proyecto de mejora propuesto, el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Índice de Rentabilidad del proyecto.<sup>32</sup>

### **PARAMETROS FINANCIEROS: VAN, TIR e IR BAJO TRES ESCENARIOS DEL PROYECTO DE MEJORA PROPUESTO**

ESCENARIOS	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN = VAC	\$35,694	\$9,084	\$1,263
TIR = TIR de los recursos propios	49.12%	29.80%	11.47%
INVERSIÓN INICIAL	\$17,503	\$17,164	\$16,831
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	3.04	1.53	1.08

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

Estas consideraciones son importantes ya que permiten a la empresa evaluar económicamente el impacto de una decisión administrativa financiera que se ejecute. Es imperante el aplicar estas diferentes acciones estratégicas, ya que como se observó aún en el peor de los casos, los resultados obtenidos son positivos.

---

<sup>32</sup> Para el desarrollo de los escenarios posteriores (optimista y pesimista), se considera el 9.84% como CPPC, lo cual, solamente implica la tasa libre de riesgo y el indicador EMBI del Ecuador, debido a que en las variables que intervienen para dichos escenarios se encuentran representados los riesgos y cambios en el entorno a ser evaluado.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La presente investigación, inicia con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, con la finalidad de elaborar una propuesta alternativa que aproveche de mejor manera las condiciones de su entorno, sus capacidades internas y disminuya el impacto de sus debilidades o de las amenazas del entorno. Sin una adecuada administración ninguna empresa tendría éxito, por lo cual a continuación se consideran los puntos relevantes de la investigación, así:

### **6.1. CONCLUSIONES**

- El turismo es, sin lugar a dudas, un motor fundamental para la reactivación económica, la generación de fuentes de empleo, la inversión local y extranjera, el desarrollo de infraestructuras hoteleras, puertos y vías, así como, comercio de artesanías; pero, sobre todo, es un gran generador de divisas para el país. Al ser un país pluricultural y multiétnico, con una variedad de paisajes y fauna, y con diversas opciones para realizar turismo, sea éste rural, de aventuras, de negocios o cultural, hacen del Ecuador un destino turístico muy atractivo.
  
- Las artesanías son consideradas como atracción turística de un país, puesto que son parte integral de la experiencia turística. Las personas que visitan otros países,

demuestran mucho interés por aprender sobre arte, cultura y tradiciones del país que están visitando, y adquieren detalles artesanales como recuerdo de esa experiencia.

Reconocer el significado de las artesanías en el desarrollo del turismo, es una prioridad para todas las empresas que operan en este sector, especialmente para Artesanías Amazónicas.

- La situación actual de la empresa denota una administración bastante empírica que de manera urgente debe ser modernizada con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado. Se pudo apreciar, la existencia de un elevado nivel de concentración de actividades y la ausencia de procesos que permitan aprovechar de mejor manera la importante base de clientes con que la empresa cuenta, así como la disponibilidad de una infraestructura física y humana interesante.
  
- Desde el punto de vista financiero, la empresa ha desaprovechado la posibilidad de utilizar la información del negocio como un puntal para el crecimiento futuro de la organización. El adecuado y oportuno procesamiento y tratamiento de la misma permitirían a la organización delinear mejores procesos de cambio. A veces las empresas olvidan que la información que ellos poseen puede ser suficiente para generar importantes cambios en la forma de hacer los negocios, sin necesidad de llevar a cabo, en muchos casos, inversiones demasiado onerosas. El hecho de haber previsto en la propuesta resultante del presente trabajo de investigación, la

contratación de un software contable, permitirá lograr este propósito, sin lugar a dudas.

- No existe un proceso formal de planificación financiera y estratégica en Artesanías Amazónicas. Las decisiones se toman con la finalidad de, en ciertos casos, tan solo solventar necesidades coyunturales de la empresa y no cubren aspectos de carácter estratégico o a largo plazo.
- Es importante que todos los procesos que se realizan dentro de Artesanías Amazónicas, estén debidamente sistematizados, con la finalidad de disponer la información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- La empresa no utiliza financiamiento externo para la realización de sus actividades cotidianas. Ha sido política de Artesanías Amazónicas la no utilización de recursos de terceros, por cuanto su principal propietaria desconoce los efectos de apalancar un negocio con recursos que en definitiva son más baratos, desde el punto de vista de costos de oportunidad.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

En base a todo lo que ha quedado expresado en el presente trabajo de investigación, se sugiere lo siguiente:

- ❖ Es muy importante que la Gerencia de Artesanías Amazónicas aproveche al máximo, el alto potencial de ventas que genera el Turismo en el país, en especial en temporadas altas, donde la afluencia de turistas tanto nacionales como internacionales es considerable. Se deberá realizar una planificación oportuna para abastecerse, con la finalidad de satisfacer la demanda de productos que la afluencia turística exija.
  
- ❖ Al considerarse las artesanías como una atracción turística de un país, la gerencia de la empresa deberá tener un amplio stock de productos que abarque todas y cada una de las ciudades del país, esto con el objetivo de ofrecer un amplio portafolio de productos para brindar a los clientes diferentes y variadas opciones de artesanías.
  
- ❖ Se recomienda el análisis e implementación de las herramientas administrativas propuestas en la presente investigación, las cuales ayudarán a la conformación de modelos e ideas específicas, las mismas que permitirán reforzar y agilizar los procesos administrativos; así como, fortalecer, mantener o rechazar aquellas actividades en función de las necesidades de la empresa y de los clientes.
  
- ❖ Debido a que en la actualidad, las empresas se desenvuelven dentro de un contexto de calidad y alta competitividad como vías para alcanzar el éxito, la acción mencionada anteriormente debería ser indispensable, en el sentido de que la empresa debe estar anticipada a los desafíos futuros que se presenten; además, dicha

acción estará enfocada a ofrecer una imagen más abierta de lo que representa Artesanías Amazónicas para el país.

- ❖ Es recomendable que Artesanías Amazónicas inicie una serie de actividades de mejora permanente basada en la información proveniente de un análisis sostenido del comportamiento y deseos de los clientes actuales y potenciales. Incluso, de esta manera, ésta sería una mejor base para efectos de procesos de planificación estratégica que debe mantener en el futuro.
- ❖ La Planificación Estratégica es una gran herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, en torno a las operaciones cotidianas de la empresa y al camino que deben seguir las mismas en el futuro, para adaptarse a los cambios y a las demandas impuestas por el entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver las incertidumbres de la empresa, pero que permitirá disponer de los recursos necesarios para actuar.
- ❖ Es necesario que la empresa proceda, en el futuro, a utilizar recursos financieros provenientes de terceros; es decir, de deuda. Este tipo de recursos es más barato y permite apalancar procesos de crecimiento. Claro está, que los niveles de endeudamiento deberán ser los adecuados, capaz de que no eleven el riesgo de la empresa innecesariamente.

- ❖ Es de esperar que la propuesta generada a través de la investigación desarrollada en el presente estudio, se llegue a ejecutar de manera íntegra; al menos eso es lo que se ha manifestado por parte de la Gerencia General de la empresa. No se pueden postergar los cambios urgentes que se han delineado a lo largo de este documento.
  
- ❖ Los datos que permitan capturar el nuevo software administrativo – financiero a contratar deberán ser apropiadamente procesados para generar información útil adaptada a las necesidades de la organización. Para ello, se debe llevar a cabo un intensivo proceso de capacitación de los recursos humanos en el manejo del software a contratar. De manera permanente deben explorarse las capacidades de esa nueva herramienta para de esa forma sustentar de mejor manera las decisiones futuras.

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMATO ENCUESTA

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

#### “ARTESANÍAS AMAZÓNICAS”

Esta encuesta se valorará con un gradiente de:

- 1 En total desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Señale con una “X”, en el casillero según corresponda:

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
01	¿Considera usted que los precios de los productos son accesibles?					
02	¿La ubicuidad de los locales comerciales de Artesanías Amazónicas facilita el acceso a los clientes?					

03	¿La infraestructura y diseño de los locales responden a sus expectativas?					
04	¿Considera que la fachada de los locales comerciales es atractiva?					
05	¿Artesanías Amazónicas realiza una adecuada publicidad del negocio?					
06	¿Le gustaría que la empresa ofrezca promociones constantemente?					
07	¿El trato que brinda el personal es amable y considerado?					
08	¿Considera que el personal está capacitado para las tareas que tiene que desempeñar?					
09	¿La asesoría que recibe del personal de Artesanías Amazónicas satisface sus inquietudes y requerimientos?					
10	¿Considera que Artesanías Amazónicas recoge de manera adecuada las quejas y sugerencias de los clientes?					
11	¿Considera que la Administración realiza un adecuado seguimiento a las quejas y reclamos que presentan los clientes?					
12	¿Cuándo acude a Artesanías Amazónicas el despacho de los productos es ágil y rápido?					
13	¿Artesanías Amazónicas ofrece a sus clientes una amplia gama de productos?					
14	¿Considera que la exhibición de los productos es adecuada?					
15	¿Considera que los productos que se comercializan son de calidad?					
16	¿Al realizar sus compras encuentra los productos que necesita?					

17	¿En general el servicio que recibe en Artesanías Amazónicas es satisfactorio?					
----	---	--	--	--	--	--

Señale con una “X” en el casillero que corresponda:

18	¿Qué otros productos le gustaría encontrar en Artesanías Amazónicas?					
	Juegos de comedor	<input type="checkbox"/>	Juegos de sala	<input type="checkbox"/>		
	Implementos de cocina	<input type="checkbox"/>	Alfombras	<input type="checkbox"/>		
	Otros:.....					

*Gracias por su valiosa colaboración*

## ANEXO 2

### BETAS POR INDUSTRIAS DEL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

<b>Betas by Sector</b>							
<b>Data Used:</b> Value Line database, of 5928 firms							
<b>Date of Analysis:</b> Data used is as of January 2011							
Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	28	1.79	36.55%	12.86%	1.36	11.96%	1.55
Aerospace/Defense	63	1.15	23.64%	21.10%	0.97	9.62%	1.07
Air Transport	40	1.21	52.64%	22.30%	0.86	9.70%	0.95
Apparel	48	1.35	15.80%	20.86%	1.2	9.14%	1.32
Auto Parts	47	1.78	24.67%	13.45%	1.46	7.28%	1.58
Automotive	19	1.5	108.58%	20.43%	0.8	13.18%	0.93
Bank	418	0.75	85.86%	13.89%	0.43	8.29%	0.47
Bank (Canadian)	7	0.86	13.77%	20.27%	0.78	7.10%	0.84
Bank (Midwest)	40	0.96	69.03%	18.02%	0.61	9.49%	0.68
Beverage	34	0.92	13.09%	19.08%	0.83	3.69%	0.86
Biotechnology	120	1.13	13.24%	5.74%	1.01	16.31%	1.2
Building Materials	47	1.33	71.38%	11.69%	0.82	6.90%	0.88
Cable TV	24	1.43	68.40%	22.98%	0.94	3.35%	0.97
Canadian Energy	10	1.14	28.44%	10.36%	0.91	3.24%	0.94
Chemical (Basic)	17	1.28	18.75%	22.39%	1.12	5.41%	1.19
Chemical (Diversified)	31	1.51	21.07%	23.87%	1.3	6.22%	1.39
Chemical (Specialty)	83	1.37	23.06%	14.85%	1.14	4.22%	1.2
Coal	25	1.59	16.16%	13.17%	1.39	3.74%	1.45
Computer Software/Svcs	247	1.06	4.68%	13.88%	1.02	9.48%	1.12
Computers/Peripherals	101	1.27	9.13%	8.94%	1.18	10.45%	1.31
Diversified Co.	111	1.22	99.77%	17.14%	0.67	11.99%	0.76
Drug	301	1.11	14.10%	6.72%	0.98	8.96%	1.08

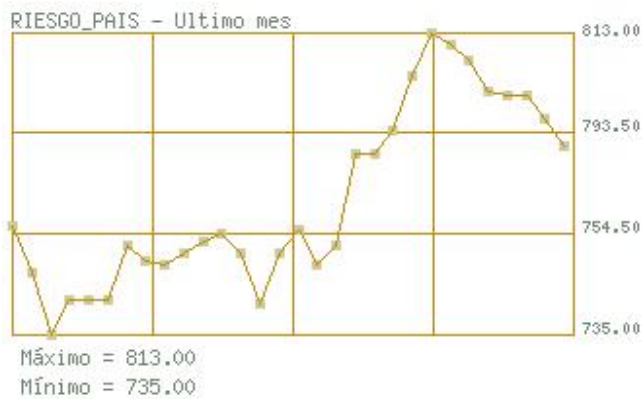
E-Commerce	52	1.14	4.58%	17.19%	1.1	8.09%	1.19
Educational Services	37	0.79	8.89%	27.32%	0.75	11.26%	0.84
Electric Util. (Central)	23	0.78	96.84%	25.40%	0.45	2.35%	0.46
Electric Utility (East)	25	0.73	74.73%	30.56%	0.48	2.26%	0.49
Electric Utility (West)	14	0.75	83.18%	31.47%	0.48	2.60%	0.49
Electrical Equipment	79	1.32	10.91%	15.54%	1.21	6.61%	1.29
Electronics	158	1.13	18.40%	12.85%	0.97	14.08%	1.13
Engineering & Const	17	1.65	7.93%	28.52%	1.56	15.56%	1.85
Entertainment	75	1.72	37.99%	14.68%	1.3	5.92%	1.38
Entertainment Tech	31	1.39	7.80%	7.49%	1.29	16.71%	1.55
Environmental	69	0.85	41.13%	11.02%	0.62	2.50%	0.64
Financial Svcs. (Div.)	230	1.37	135.83%	18.63%	0.65	13.43%	0.75
Food Processing	109	0.87	28.98%	21.80%	0.71	3.91%	0.74
Foreign Electronics	9	1.14	29.55%	30.06%	0.94	23.30%	1.23
Funeral Services	5	1.22	50.78%	29.02%	0.9	4.27%	0.94
Furn/Home Furnishings	30	1.67	26.18%	16.87%	1.37	8.32%	1.49
Healthcare Information	26	0.94	4.86%	22.42%	0.91	5.67%	0.96
Heavy Truck/Equip Makers	8	1.94	46.41%	19.97%	1.42	8.90%	1.55
Homebuilding	24	1.39	89.05%	6.07%	0.76	27.68%	1.05
Hotel/Gaming	52	1.76	49.08%	15.93%	1.25	6.15%	1.33
Household Products	22	1.17	18.38%	27.46%	1.03	2.14%	1.05
Human Resources	24	1.44	9.14%	23.73%	1.35	14.23%	1.57
Industrial Services	137	0.96	26.26%	20.50%	0.79	7.97%	0.86
Information Services	26	1.1	20.21%	22.44%	0.95	3.28%	0.98
Insurance (Life)	31	1.39	18.28%	20.29%	1.21	15.97%	1.44
Insurance (Prop/Cas.)	67	0.92	11.12%	19.50%	0.85	10.27%	0.94
Internet	180	1.11	1.57%	7.89%	1.09	9.48%	1.21
Machinery	114	1.22	28.52%	19.61%	0.99	5.82%	1.05
Maritime	53	1.37	138.71%	6.54%	0.6	6.88%	0.64
Medical Services	139	0.88	38.70%	20.56%	0.67	15.24%	0.8
Medical Supplies	231	1.02	11.48%	13.12%	0.93	7.65%	1.01
Metal Fabricating	30	1.44	18.24%	22.51%	1.26	12.60%	1.44
Metals & Mining (Div.)	69	1.33	11.01%	7.07%	1.21	3.32%	1.25
Natural Gas (Div.)	32	1.25	34.98%	15.07%	0.97	2.08%	0.99
Natural Gas Utility	27	0.65	62.04%	23.93%	0.44	2.08%	0.45
Newspaper	13	1.71	46.80%	29.44%	1.29	4.07%	1.34
Office Equip/Supplies	24	1.45	45.11%	14.81%	1.05	12.11%	1.19
Oil/Gas Distribution	12	0.97	75.32%	15.06%	0.59	2.68%	0.61
Oilfield Svcs/Equip.	95	1.48	18.94%	16.42%	1.28	4.76%	1.34
Packaging & Container	27	1.06	44.52%	20.44%	0.78	7.43%	0.85
Paper/Forest Products	37	1.52	71.26%	15.23%	0.95	6.62%	1.01

Petroleum (Integrated)	23	1.21	18.37%	27.13%	1.07	4.84%	1.12
Petroleum (Producing)	163	1.36	22.47%	8.47%	1.13	3.08%	1.17
Pharmacy Services	19	0.96	20.38%	25.09%	0.84	3.87%	0.87
Pipeline MLPs	11	0.85	42.18%	3.03%	0.61	0.53%	0.61
Power	68	1.34	98.86%	7.58%	0.7	10.14%	0.78
Precious Metals	74	1.18	6.76%	9.47%	1.12	3.35%	1.15
Precision Instrument	83	1.27	11.20%	12.02%	1.16	11.64%	1.31
Property Management	27	1.2	144.04%	15.63%	0.54	6.22%	0.58
Public/Private Equity	8	2.18	104.42%	0.43%	1.07	11.29%	1.2
Publishing	23	1.3	57.88%	25.44%	0.91	5.55%	0.96
R.E.I.T.	6	1.29	30.86%	10.21%	1.01	5.94%	1.07
Railroad	14	1.28	27.19%	26.02%	1.07	2.68%	1.1
Recreation	52	1.5	37.21%	17.23%	1.15	4.95%	1.21
Reinsurance	8	0.98	15.27%	15.18%	0.86	20.99%	1.09
Restaurant	60	1.33	16.09%	22.08%	1.18	2.39%	1.21
Retail (Special Lines)	143	1.54	17.17%	19.64%	1.35	8.79%	1.48
Retail Automotive	15	1.44	27.52%	32.05%	1.21	2.98%	1.25
Retail Building Supply	8	0.92	13.61%	26.31%	0.83	2.26%	0.85
Retail Store	38	1.33	25.22%	25.96%	1.12	5.20%	1.19
Retail/Wholesale Food	29	0.74	42.10%	34.50%	0.58	7.41%	0.63
Securities Brokerage	25	1.25	149.83%	26.95%	0.6	20.07%	0.75
Semiconductor	115	1.56	6.24%	7.93%	1.47	12.21%	1.68
Semiconductor Equip	14	1.79	5.84%	5.72%	1.7	13.95%	1.97
Shoe	18	1.31	1.71%	24.51%	1.3	12.52%	1.48
Steel (General)	19	1.59	23.47%	12.88%	1.32	7.91%	1.43
Steel (Integrated)	13	1.72	36.84%	16.43%	1.32	8.07%	1.43
Telecom. Equipment	104	1.04	10.71%	12.42%	0.95	21.59%	1.22
Telecom. Services	85	1.01	34.06%	14.27%	0.78	6.66%	0.84
Telecom. Utility	28	1.03	84.06%	24.23%	0.63	5.11%	0.66
Thrift	181	0.7	7.81%	14.44%	0.66	11.05%	0.74
Tobacco	13	0.73	21.57%	22.47%	0.63	4.18%	0.66
Toiletries/Cosmetics	15	1.27	19.52	21.52%	1.1	7.31%	1.19
Trucking	33	1.2	42.14%	25.48%	0.91	5.65%	0.97
Utility (Foreign)	5	0.99	58.68%	20.30%	0.67	4.45%	0.7
Water Utility	12	0.7	77.89%	35.46%	0.47	0.32%	0.47
Wireless Networking	48	1.25	18.19%	12.68%	1.08	5.55%	1.15
<b>Total Market</b>	<b>5928</b>	<b>1.15</b>	<b>36.04%</b>	<b>15.32%</b>	<b>0.88</b>	<b>8.51%</b>	<b>0.96</b>

*Fuente: www.damodaran.com*

### ANEXO 3

## RIESGO PAIS APLICABLE AL ECUADOR SEGÚN EL EMBI – EMERGING MARKET BOND INDEX



FECHA	VALOR
Marzo-25-2011	784.00
Marzo-24-2011	791.00
Marzo-23-2011	797.00
Marzo-22-2011	797.00
Marzo-21-2011	798.00
Marzo-18-2011	806.00
Marzo-17-2011	810.00
Marzo-16-2011	813.00
Marzo-15-2011	802.00
Marzo-14-2011	788.00
Marzo-11-2011	782.00
Marzo-10-2011	782.00
Marzo-09-2011	758.00
Marzo-08-2011	753.00
Marzo-07-2011	762.00
Marzo-04-2011	756.00
Marzo-03-2011	743.00
Marzo-02-2011	756.00
Marzo-01-2011	761.00
Febrero-28-2011	759.00
Febrero-25-2011	756.00
Febrero-24-2011	753.00
Febrero-23-2011	754.00
Febrero-22-2011	758.00
Febrero-21-2011	744.00
Febrero-18-2011	744.00
Febrero-17-2011	744.00
Febrero-16-2011	735.00
Febrero-15-2011	751.00
Febrero-14-2011	763.00

#### RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

**Fuente:** Página Web oficial del Banco Central del Ecuador

## ANEXO 4

### ANÁLISIS DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS ESPERADO EN EL DESARROLLO DE UN ESCENARIO OPTIMISTA

<b>ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS ESPERADO</b>							
% DE INFLACION ANUAL PROMEDIO	4%						
<b>DETALLE</b>	<b>2010</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>AÑOS DE PROYECCION</b>				
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
% DE INCREMENTO DEL SECTOR TURISMO PARA EL PRESENTE AÑO		14%					
% DE INCREMENTO DE VENTAS INCLUIDA LA INFLACION - EFECTO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS		8%					
% DE INCREMENTO DE VENTAS INCLUIDA LA INFLACION - SITUACION PREVISTA SIN MEJORAS		2.50%					
% DE INCREMENTO DE VENTAS DEDUCIDA LA INFLACION		3.85%					
<b>DETERMINACION DE LAS VENTAS INCREMENTALES</b>							
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACION) - CON MEJORAS	280200		302616	326825	352971	381209	411706
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACION) - SIN MEJORAS	280200		287205	294385	301745	309288	317021
<b>VENTAS INCREMENTALES EN USD \$</b>			15411	32440	51227	71921	94685
				0.52494	0.36673	0.28774	0.24042
<b>DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS INCREMENTAL EN USD \$</b>							
PUNTOS PORCENTUALES DE DISMINUCION DEL COSTO RESPECTO DE LAS VENTAS			8%	1%	1%	1%	1%
% DEL COSTO DE VENTAS RESPECTO DE LAS VENTAS	70.0%		62.0%	61.0%	60.0%	59.0%	58.0%
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - CON MEJORA			-187622	-199363	-211783	-224913	-238789
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - SIN MEJORA	70.0%		-201044	-206070	-211221	-216502	-221914
<b>COSTOS DE VENTAS INCREMENTALES EN USD \$</b>			13422	6706	-561	-8411	-16875
<b>MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS INCREMENTAL USD \$</b>							
CON MEJORAS			114994	127462	141189	156296	172916
SIN MEJORAS			86162	88316	90523	92787	95106
<b>TOTAL MARGEN BRUTO INCREMENTAL</b>			28833	39146	50665	63509	77810
<b>COMISIONES SOBRE VENTAS INCREMENTALES</b>			20768	8070	8070		
% DE COMISIONES AL PERSONAL DE VENTAS (SOBRE USD \$ 10.000)	150%						
INCREMENTO DE VENTAS POR LA MEJORA			15411	32440	51227	71921	94685
<b>FLUJO DE CAJA INCREMENTAL POR COMISIONES EN USD \$</b>			-231	-487	-768	-1079	-1420

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

## ANEXO 5

### ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL OPTIMISTA

	REF	0	1	2	3	4	5
<b>Incremento de Utilidad Bruta en Ventas</b>			28833	39146	50665	63509	77810
<b>Incremento de Gastos Operativos</b>							
Incremento de Gastos de Administración							
Pago por Uso de Software y Mantenimiento			-3120	-3245	-3375	-3510	-3650
Remuneraciones del Personal de Administración Nuevo							
Jefe de Adquisiciones	6514		-6514	-6775	-7327	-8242	-9642
Contador General	6514		-6514	-6775	-7327	-8242	-9642
Gastos adicionales en capacitación y rubros similares			-3880	-4035	-4364	-4909	-5743
Incremento de Gastos de Mercadeo y Ventas							
Comisiones del Personal de Ventas			-231	-487	-768	-1079	-1420
Gastos de Publicidad y Promoción			-3744	-3894	-4050	-4211	-4380
Gerente de Mercadeo y Ventas	7764		-7764	-8075	-8733	-9824	-11493
Asesoría permanente	2000		-2080	-2163	-2250	-2340	-2433
Incremento de Depreciaciones y Amortizaciones			-4033	-4033	-4033	-1500	-1500
<b>Total Incremento de EBIT</b>			-5014	3699	12470	21152	29406
Incremento de Impuestos	0		0	-1341	-4521	-7668	-10660
<b>Incremento de Utilidad Neta</b>			-5014	2358	7950	13484	18747

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

**ANEXO 6**

**FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL OPTIMISTA**

	REF	0	1	2	3	4	5
<b>FCO</b>							
EBIT Incremental			-5014	3699	12470	21152	29406
Más depreciaciones y amortizaciones			4033	4033	4033	1500	1500
<b>Flujo de Caja Operativo Líquido EBITDA</b>			-981	7733	16504	22652	30906
Más Impuestos por Actividades Operativas Incrementales	36.25%		0	-2803	-5983	-8211	-11204
Más variaciones de CTNO Incremental	8.33%	2403	2403	3262	4221	5291	6483
<b>TOTAL FCO</b>			1422	8191	14743	19732	26185
<b>FCI</b>							
Inversión en Activos Fijos							
Software		-4000					0
Equipos		-3600					0
Inversión en Activos Intangibles							
Estudio de Mercado Inicial		-7500					0
Inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo		-2403					6483
<b>FCI Incremental</b>		-17503	0	0	0	0	6483
<b>Total Flujo de Caja Libre Incremental</b>		-17503	1422	8191	14743	19732	32668
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	9.84%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		-17503	1294	6790	11125	13556	20432
VAN			3569.4				
TIR			49.12%				

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

## ANEXO 7

### ANÁLISIS DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS ESPERADO EN EL DESARROLLO DE UN ESCENARIO PESIMISTA

<b>ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS y COSTO DE VENTAS ESPERADO</b>							
% DE INFLACION ANUAL PROMEDIO	4%						
<b>DETALLE</b>	<b>2010</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>AÑOS DE PROYECCION</b>				
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
% DE INCREMENTO DEL SECTOR TURISMO PARA EL PRESENTE AÑO		14%					
% DE INCREMENTO DE VENTAS INCUIDA LA INFLACION - EFECTO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS		6%					
% DE INCREMENTO DE VENTAS INCUIDA LA INFLACION - SITUACION PREVISTA SIN MEJORAS		2.50%					
% DE INCREMENTO DE VENTAS DEDUCIDA LA INFLACION		1.92%					
<b>DETERMINACION DE LAS VENTAS INCREMENTALES</b>							
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACION) - CON MEJORAS	280200		297012	314833	333723	353746	374971
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACION) - SIN MEJORAS	280200		287205	294385	301745	309288	317021
<b>VENTAS INCREMENTALES EN USD \$</b>			9807	20448	31978	44458	57950
				0.52038	0.36057	0.28071	0.23283
<b>DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS INCREMENTAL EN USD \$</b>							
PUNTOS PORCENTUALES DE DISMINUCION DEL COSTO RESPECTO DE LAS VENTAS			6%	1%	1%	1%	1%
% DEL COSTO DE VENTAS RESPECTO DE LAS VENTAS	70.0%		64.0%	63.0%	62.0%	61.0%	60.0%
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - CON MEJORA			-190088	-198345	-206908	-215785	-224982
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - SIN MEJORA	70.0%		-201044	-206070	-211221	-216502	-221914
<b>COSTOS DE VENTAS INCREMENTALES EN USD \$</b>			10956	7725	4313	717	-3068
<b>MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS INCREMENTAL USD \$</b>							
CON MEJORAS			106924	116488	126815	137961	149988
SIN MEJORAS			86162	88316	90523	92787	95106
<b>TOTAL MARGEN BRUTO INCREMENTAL</b>			20763	28173	36291	45174	54882
			28833				
<b>COMISIONES SOBRE VENTAS INCREMENTALES</b>			20763	8070	0		
% DE COMISIONES AL PERSONAL DE VENTAS (SOBRE USD \$ 10.000)	1.50%						
INCREMENTO DE VENTAS POR LA MEJORA			9807	20448	31978	44458	57950
<b>FLUJO DE CAJA INCREMENTAL POR COMISIONES EN USD \$</b>			-147	-307	-480	-667	-869

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

## ANEXO 8

### ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL PESIMISTA

	REF	0	1	2	3	4	5
<b>Incremento de Utilidad Bruta en Ventas</b>			20763	28173	36291	45174	54882
<b>Incremento de Gastos Operativos</b>							
Incremento de Gastos de Administración							
Pago por Uso de Software y Mantenimiento			-3120	-3245	-3375	-3510	-3650
Remuneraciones del Personal de Administración Nuevo							
Jefe de Adquisiciones	6514		-6514	-6775	-7327	-8242	-9642
Contador General	6514		-6514	-6775	-7327	-8242	-9642
Gastos adicionales en capacitación y rubros similares			-1552	-1614	-1746	-1964	-2297
Incremento de Gastos de Mercadeo y Ventas							
Comisiones del Personal de Ventas			-147	-307	-480	-667	-869
Gastos de Publicidad y Promoción			-3744	-3894	-4050	-4211	-4380
Gerente de Mercadeo y Ventas	7764		-7764	-8075	-8733	-9824	-11493
Asesoría permanente	2000		-2080	-2163	-2250	-2340	-2433
Incremento de Depreciaciones y Amortizaciones			-4033	-4033	-4033	-1500	-1500
<b>Total Incremento de EBIT</b>			-10672	-4674	1004	6175	10475
Incremento de Impuestos	0		0	0	-364	-2238	-3797
<b>Incremento de Utilidad Neta</b>			-10672	-4674	640	3936	6678

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

## ANEXO 9

### FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL PESIMISTA

FCO	REF	0	1	2	3	4	5
EBIT Incremental			-10672	-4674	1004	6175	10475
Más depreciaciones y amortizaciones			4033	4033	4033	1500	1500
<b>Flujo de Caja Operativo Líquido EBITDA</b>			-6639	-640	5037	7675	11975
Más Impuestos por Actividades Operativas Incrementales	36.25%		0	0	-1826	-2782	-4341
Más variaciones de CTNO Incremental	8.33%	1731	1731	2348	3024	3764	4573
<b>TOTAL FCO</b>			-4908	1708	6235	8657	12207
<b>FCI</b>							
Inversión en Activos Fijos							
Software		-4000					0
Equipos		-3600					0
Inversión en Activos Intangibles							
Estudio de Mercado Inicial		-7500					0
Inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo		-1731					4573
<b>FCI Incremental</b>		-16831	0	0	0	0	4573
<b>Total Flujo de Caja Libre Incremental</b>		-16831	-4908	1708	6235	8657	16780
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	9.84%						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		-16831	-4469	1415	4705	5947	10495
VAN			1263				
TIR			11.47%				

*Fuente: Estudio realizado  
Elaborado por: Daniela Peralta y Gabrielle Silva*

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. ALPANDER, Guvenc. 1985. *Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos*, Colombia, Editorial Norma.
2. AMAT, Joan. 2000. *Control de Gestión, más Perspectivas de Dirección*, España, Ediciones Gestión 2000.
3. AMAYA, Jairo. 2007. *Gerencia: Planeación & Estratégica*, Universidad Santo Tomás, Bucaramánagara.
4. AYAVIRI GARCÍA, Daniel, (Edición 1ra), *Contabilidad Básica y Documento Mercantiles*, Argentina: Editorial "N-DAG"
5. BLANCHARD, Ken, (2006), *Administración por Valores*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
6. BREALEY, R. (1998). *Principios de Finanzas Corporativas*. España: McGraw-Hill.
7. CHIAVENATO Idalberto, 2001. *Administración - Proceso Administrativo*. Editora McGraw-Hill
8. COHEN, William, 2003. *Administración y Marketing*, España, Ediciones Deusto.
9. DESSLER, Gary. (2009), *Administración de Recursos Humanos*, México, Pearson Educación
10. DONNELLY, James H. GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. 1997. *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*, Colombia, McGraw Hill.
11. FRED David, 2003, *Conceptos de Administración Estratégica*, México. Pearson Education.
12. GREENLEY, G.E. 1995. *La Orientación al Mercado y Rendimiento de la Empresa: Evidencia Empírica de las Empresas U.K.* McGraw Hill.

13. HITT, Michael, (2003), *Administración Estratégica*, México, International Thomson Editores S.A.
14. HODGE, B.J., (2003), *Teoría de la Organización un Enfoque Estratégico*, España: Pearson Educacion.
15. MATA DÍAZ, Alfredo, (1999), *Matemáticas Financieras*, México: McGraw-Hill.
16. MULLER, Max, (2004), *Fundamentos de Administración de Inventarios*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
17. ROBBINS, Stephen P, (2004), *Comportamiento Organizacional*, México: Pearson Educacion.
18. ROSS, Sthepen A, (2006), *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, México: McGraw-Hill.
19. SERNA GOMEZ, Humberto, (2000), *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Colombia – Bogotá: 3R Editores Ltda.
20. SHEIN, Edgar H, (1982), *Psicología de la Organización*, México: Prentice Hall.
21. SHEIN, Edgar H, (1982), *Dinámica de la Carrera Empresarial*, Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.
22. WESTON, J. FRED. (1993). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall.

### **Páginas web**

23. Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
24. Datos históricos turismo y comercio: [www.yorku.ca](http://www.yorku.ca)
25. Determinación de BETA desapalancado USA: [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)
26. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

27. Ministerio de Turismo del Ecuador: [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec)

28. Noticias Norteamericanas e información turística: [www.ecuador.us](http://www.ecuador.us)

29. Superintendencia de Compañías del Ecuador: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

### **Boletines, folletos y otros**

30. BOLETÍN ANUAL (2010), Banco Central del Ecuador, Datos Estadísticos.

31. DAZA, Carmen, (2007), *Compendio de Guía de Estudio Planificación Estratégica*.  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, PUCE, Ecuador.

32. MALDONADO, Edmundo, (2009), *Apuntes de Clase*, Valoración de Inversiones y  
Manejo de Portafolios.